

La boîte à outils

de la

Gestion du temps

2^e édition



	15 témoignages vidéos
	4 fichiers à télécharger
	15 liens

Pascale BÉLORGEY |



DUNOD

La Boîte à outils

de la

Gestion du temps

2^e édition

Pascale Bélorgey I

DUNOD

Le Groupe Cegos, créé en 1926, figure parmi les leaders mondiaux de la formation professionnelle. L'expertise de ses consultants recouvre tous les domaines du management et du développement des compétences : ressources humaines, management et leadership, performance et organisation, efficacité individuelle et collective, marketing et commercial, management de projet, déploiement de grands dispositifs de formation en France et à l'international.

Cegos emploie 1 200 collaborateurs et opère dans 30 pays à travers le monde. Site : www.egos.com



BEYOND KNOWLEDGE*

*Bien plus que des savoirs

Les QR codes et liens hypertexte permettant d'accéder aux sites internet proposés dans cet ouvrage, n'engagent pas la responsabilité de DUNOD ÉDITEUR, notamment quant au contenu de ces sites, à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès. DUNOD ÉDITEUR ne gère ni ne contrôle en aucune façon les informations, produits ou services contenus dans ces sites tiers.

Illustrations intérieures et contes : © Pascale Belorgey

Mise en page : [Belle Page](http://BellePage)

Maquette de couverture : Caroline Joubert

(www.atelierdulivre.fr)

© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

<http://www.dunod.com>

ISBN : 978-2-10-078053-2

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Sommaire

[Couverture](#)

[Page de titre](#)

[Page de Copyright](#)

[Avant-propos](#)

[Autodiagnostic](#)

[DOSSIER 1 PRIVILÉGIER L'ESSENTIEL](#)

[Outil 1 Les sphères de vie \(avec vidéo !\[\]\(003082e50e3009141f59bd5df831749f_img.jpg\) \)](#)

[Outil 2 L'objectif personnel puissant \(OPP\)](#)

[Outil 3 La méthode des états désirés](#)

[Outil 4 La carte des missions essentielles](#)

[Outil 5 Les activités Jackpot](#)

[Outil 6 La matrice des priorités \(avec lien !\[\]\(4b7a79268f6ba26c1471d4232fffa85a_img.jpg\) \)](#)

[Outil 7 L'escalier mécanique de Pareto](#)

[Outil 8 Les méthodes d'auto-pointage \(avec fichier !\[\]\(b4eeff342f60cc7bcd67d869b4fedca2_img.jpg\) \)](#)

[Outil 9 Le paradigme du temps perdu](#)

[DOSSIER 2 S'ORGANISER AVEC LES 6 LEVIERS D'EFFICACITÉ](#)

[Outil 10 Le levier des priorités \(avec vidéo !\[\]\(56549452e01ca28bdf2500ced9653143_img.jpg\) \)](#)

[Outil 11 Le levier de la planification \(avec vidéo !\[\]\(1f56542a42e2413e44a2b2023033aa2e_img.jpg\) \)](#)

[Outil 12 Le rétroplanning \(avec fichier !\[\]\(19d44b37fb4fa155bf9d60c77a3d3cb2_img.jpg\) \)](#)

[Outil 13 Le levier du choix \(avec lien !\[\]\(5a351309c3b87e4420622c1f0e57efc0_img.jpg\) \)](#)

[Outil 14 Le levier de la focalisation \(avec lien !\[\]\(bff896c19919791b89ab521f039b410a_img.jpg\) \)](#)

[Outil 15 Le levier de l'énergie \(avec lien !\[\]\(23a2e9ddc7bb0ef55393d38b772a848d_img.jpg\) \)](#)

[Outil 16 La chronobiologie \(avec lien !\[\]\(9f3852d68d41e1e95bc4ec10e81aba4b_img.jpg\) \)](#)

[Outil 17 Le levier de la relation \(avec lien !\[\]\(4186b6ce3a1c83eabb297c1bfd00309c_img.jpg\) \)](#)

[Outil 18 L'organisation des rendez-vous](#)

[DOSSIER 3 BOOSTER SA PRODUCTIVITÉ](#)

[Outil 19 La visualisation du livrable](#)

[Outil 20 Les objectifs partiels \(avec vidéo !\[\]\(c1b924320d9ec7587a1dd427119524d0_img.jpg\) \)](#)

[Outil 21 Les 4 phases du processus créatif \(avec vidéo !\[\]\(b626ca8a6876887fc3858e02aec38235_img.jpg\) \)](#)

[Outil 22 Le fil de l'eau \(avec vidéo !\[\]\(b96b3a660a85c4a0498f921ce823c64a_img.jpg\) \)](#)

[Outil 23 La trousse à crayons \(avec vidéo !\[\]\(50ba758255c5d7cec2761495a31c7c80_img.jpg\) \)](#)

[Outil 24 Le draft](#)

[Outil 25 La carte mentale](#)

[Outil 26 La méthode des 3 « O »](#)

[Outil 27 L'auto-motivation](#)

DOSSIER 4 GÉRER LA SURCHARGE DE TRAVAIL

[Outil 28 Diablotins et permissions](#)

[Outil 29 La gestion des imprévus \(avec fichier !\[\]\(de95854c7ee024cfadc48187bbb781b2_img.jpg\) \)](#)

[Outil 30 La méthode LIMITER \(avec vidéo !\[\]\(3211b5d1d968fc1665909b34f9f16010_img.jpg\) \)](#)

[Outil 31 La révision des priorités](#)

[Outil 32 La donnée d'entrée](#)

[Outil 33 Le défi absolu \(avec vidéo !\[\]\(6a9b39b98eb945faa14c645ec99e4eaa_img.jpg\) \)](#)

[Outil 34 La clôture d'un dossier](#)

[Outil 35 La relativisation des enjeux](#)

[Outil 36 Les remèdes contre le chrono-stress \(avec lien \)](#)

DOSSIER 5 GÉRER LES RELATIONS ET SOLLICITATIONS

[Outil 37 La réponse à une demande urgente](#)

[Outil 38 La méthode 2-20-2-2](#)

[Outil 39 Le refus diplomatique \(avec lien !\[\]\(83bbbd261710c59db0214aa27b2edc0d_img.jpg\) \)](#)

[Outil 40 La question Jackpot](#)

[Outil 41 La demande](#)

[Outil 42 La délégation confiée \(avec vidéo !\[\]\(a73c1962d20a39dd8fd6a060ae69693f_img.jpg\) \)](#)

[Outil 43 La délégation reçue](#)

[Outil 44 La relance diplomatique d'un travail attendu](#)

[Outil 45 Les plages de disponibilité](#)

[Outil 46 La proposition d'un nouveau fonctionnement](#)

[Outil 47 La proposition d'arbitrage en cas de blocage](#)

[Outil 48 10 règles d'efficacité en open space](#)

DOSSIER 6 DIVISER PAR DEUX LE TEMPS DES RÉUNIONS

[Outil 49 La négociation de présence](#)

[Outil 50 L'objectif de la réunion \(avec lien !\[\]\(eff7520f80aa06fb7298beb68337d76d_img.jpg\) \)](#)

[Outil 51 Les techniques d'animation productives \(avec lien !\[\]\(4a60014e8c124e85ae27c7d200855f3f_img.jpg\) \)](#)

[Outil 52 Le traitement des objections \(avec lien !\[\]\(6cb062c5b0ba577de9349a509584b7fe_img.jpg\) \)](#)

[Outil 53 La régulation du processus \(avec lien !\[\]\(3a9e77fc60554e54e5412caa0cfeb534_img.jpg\) \)](#)

[Outil 54 La gestion des bavards](#)

[Outil 55 Les rôles accélérateurs](#)

[Outil 56 Le compte-rendu actif \(avec fichier !\[\]\(c878613cf7ded944bfc7a2ca9c203d94_img.jpg\) \)](#)

[Outil 57 L'engagement dans l'action](#)

[Outil 58 La réunion flash de 10 minutes \(avec vidéo !\[\]\(1d3a1175dd4902218e694b9c098adb83_img.jpg\)\)](#)

DOSSIER 7 OPTIMISER LES OUTILS DIGITAUX

[Outil 59 L'agenda électronique](#)

[Outil 60 La méthode CAP pour gérer les emails \(avec vidéo !\[\]\(cbe80b694ebd74fcfe136a095b608235_img.jpg\)\)](#)

[Outil 61 Le Smartphone \(avec lien !\[\]\(a03a7eb2f4046e1d3c76772003e549ea_img.jpg\)\)](#)

[Outil 62 Les listes spécifiques](#)

[Outil 63 5 astuces gain de temps en bureautique](#)

[Outil 64 Les outils digitaux collaboratifs](#)

[Outil 65 Les fonctionnalités utiles pour les réunions à distance \(avec lien !\[\]\(5361750c22c4e047a52f4eac1ec2d4cc_img.jpg\)\)](#)

DOSSIER 8 GÉRER SON TEMPS SELON SA PERSONNALITÉ

[Outil 66 La Process Com® \(avec vidéo !\[\]\(4fe57c3593bf1b21d272ae7ac8dfaf77_img.jpg\)\)](#)

[Outil 67 Le temps Empathiques](#)

[Outil 68 Le temps Travaillomane \(avec vidéo !\[\]\(b792654f2cef9719eabeb6c5be00811e_img.jpg\)\)](#)

[Outil 69 Le temps Persévérant](#)

[Outil 70 Le temps Rebelle](#)

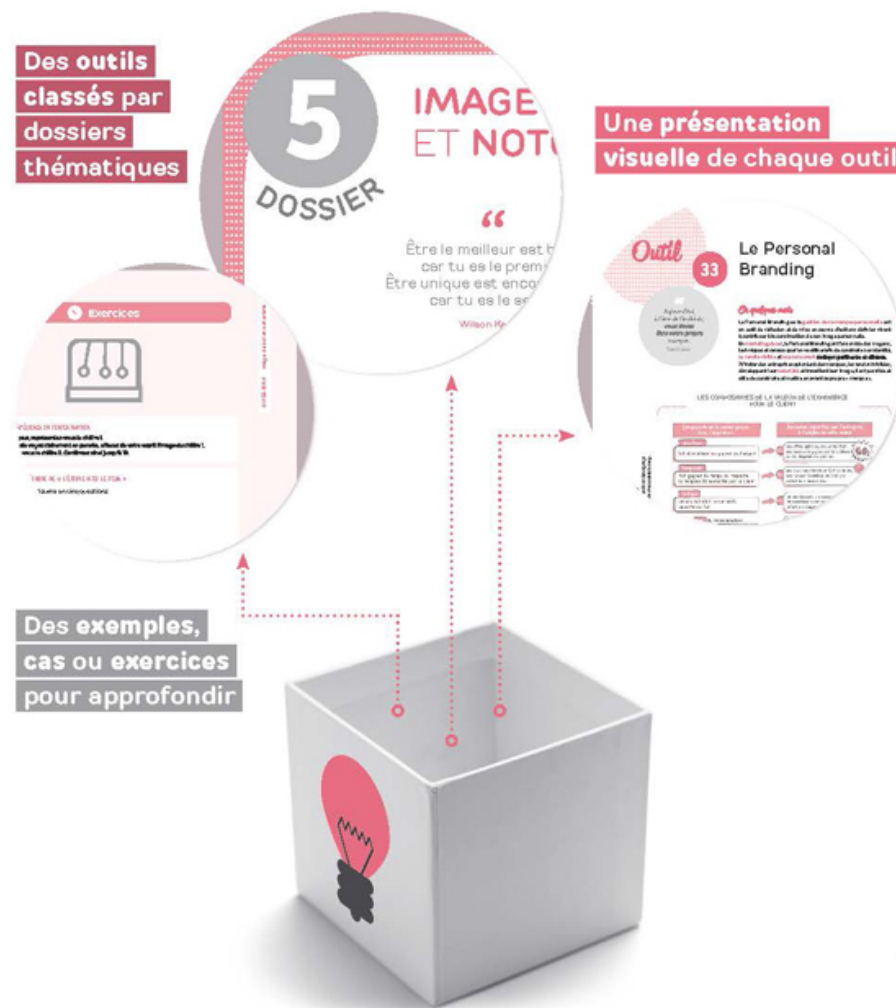
[Outil 71 Le temps Rêveur](#)

[Outil 72 Le temps Promoteur](#)

Bibliographie et sites Web

Crédits iconographiques

Vous aussi, ayez le réflexe Boîtes à outils



La Boîte à outils

Des outils opérationnels tout de suite

MEGA Boîte à Outils

Manager leader - 100 outils

Cordonnée par Pascale Bêlorgey, Nathalie Van Laethem

MÉTIERS

Acheteur, 3^e éd.

Stéphane Canonne, Philippe Petit

Assistante, 2^e éd.

Christine Harache, Hélène Tellitocci

Auditeur financier, 2^e éd.

Sylvan Boccon-Gibod, Eric Vilmint

Chef de produit, 2^e éd.

Nathalie Van Laethem, Stéphanie Moran

Chef de projet, 2^e éd.

Jérôme Maes, François Debois

Coach en entreprise, 2^e éd.

Belkacem Ammiar, Omid Kohnéh-Chahri

Commercial, 3^e éd.

Pascale Bêlorgey, Stéphane Mercier

Community Manager

Clément Pellerin

Comptabilité, 2^e éd.

Bruno Bachy

Consultant, 2^e éd.

Patrice Stern, Jean-Marc Schoettl

Contrôle de gestion

Caroline Selmer

Création d'entreprise, 2018

Catherine Léger-Jarniou, Georges Kalousis

E-commerce

Christian Delabre

Formateurs, 3^e éd.

Fabienne Bouchut, Isabelle Cauden, Frédérique Cuisiniez

Management, 2^e éd.

Patrice Stern, Jean-Marc Schoettl

Micro-entrepreneur

Jacques Hellart, Caroline Selmer

Pilote des systèmes d'information, 2^e éd.

Jean-Louis Foucard

Publicité

Servanne Barre, Anne-Marie Gayrard-Carrera

Responsable communication, 3^e éd.

Bernadette Jézéquel, Philippe Gérard

Responsable financier, 2^e éd.

Caroline Selmer

Responsable marketing omnicanal, 3^e éd.

Nathalie Van Laethem, Béatrice Durand-Mégret

Responsable qualité, 3^e éd.

Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno

Ressources humaines, 2^e éd.

Annick Haegel

Santé - Sécurité - Environnement, 3^e éd.

Florence Gillet-Goinard, Christel Monar

TPE

Guillaume Ducret

COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Conduite du changement

David Autissier, Jean-Michel Moutot

Créativité, 2^e éd.

François Debois, Arnaud Groff, Emmanuel Chenevier

Design management

Bérangère Szostak, François Lenfant

Développement durable et RSE

Vincent Maymo, Geoffroy Murat

Gestion des conflits

Jacques Salzer, Arnaud Stimec

Innovation, 2^e éd.

Géraldine Benoit-Cervantes

Intelligence collective

Béatrice Arnaud, Sylvie Caruso-Cahn

Intelligence économique

Christophe Deschamps, Nicolas Moinet

Lean

Radu Demetrescoux

Leadership, 2^e éd.

Jean-Pierre Testa, Jérôme Lafargue, Virginie Tilhet-Coartet

Management de la relation client, 2^e éd.

Laurence Chabry, Florence Gillet-Goinard, Raphaëlle Jourdan

Management transversal

Jean-Pierre Testa, Bertrand Déroulède

Marketing digital

Stéphane Truphème, Philippe Gastaud

Mind mapping

Xavier Delengaigne, Marie-Rose Delengaigne

Mon parcours professionnel

Florence Gillet-Goinard, Bernard Seno

Négociation, 2^e éd.

Patrice Stern, Jean Mouton

Organisation, 2^e éd.

Benoît Pommeret

Prise de décision

Jean-Marc Santi, Stéphane Mercier, Olivier Arnould

Réseaux sociaux, 4^e éd.

Cyril Bladier

Sécurité économique

Nicolas Moinet

Stratégie, 2^e éd.

Bertrand Giboin

Stratégie digitale omnicanale

Catherine Headley, Catherine Lejealle

Supply chain

Alain Perrot, Philippe Villemus

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

Bien-être au travail

Clothilde Huet, Gaëlle Rohou, Laurence Thomas

Confiance en soi

Annie Leibovitz

Développement personnel en entreprise

Laurent Lagarde

Efficacité professionnelle

Pascale Bélorgey

Gestion du stress

Gaëlle du Penhoat

Gestion du temps

Pascale Bélorgey

Intelligence émotionnelle

Martine-Eva Launet, Céline Peres-Court

Marketing de soi

Nathalie Van Laethem, Stéphanie Moran

Motivation

Sophie Micheau-Thomazeau, Laurence Thomas

Pleine conscience au travail

Sylvie Labouesse, Nathalie Van Laethem

Avant-propos

Avant-propos

“

On ne change pas de comportement par la pensée
mais par l'action.

Benjamin Franklin

Prenez votre temps.

Prenez votre temps pour consulter votre boussole et faire le point sur vos priorités professionnelles et personnelles.

Prenez votre temps pour changer vos habitudes. Les neuroscientifiques nous annoncent une durée moyenne de soixante jours pour remplacer une habitude bien ancrée par une nouvelle. Prenez le temps de répéter encore et encore les gestes que vous aurez choisis d'adopter pour vous organiser au quotidien. Procédez par petits pas et avec constance.

Prenez le temps de partager certains outils avec votre entourage. La gestion du temps est systémique. Si vos collègues respectent leur chronobiologie, ils respecteront la vôtre. S'ils savent que vous consultez vos mails deux fois par jour, ils anticiperont leurs demandes. S'ils utilisent les mêmes outils que vous pour animer leurs réunions, vous gagnerez du temps lorsque vous y participerez.

Prenez le temps de savourer vos succès. Célébrez les jours où vous avez mis en œuvre vos nouvelles pratiques.

Mesurez en fin de journée les effets sur votre efficacité. Félicitez-vous du travail accompli. Observez à moyen terme les impacts sur vos résultats. Dégustez le temps libéré pour faire ce qui vous plaît.

Et surtout, prenez le temps de vivre. Intensément.

Autodiagnostic

“

Le plus grand voyageur n'est pas celui qui a fait dix fois le tour du monde, mais celui qui a fait une fois le tour de lui-même.

Gandhi

Voici 36 affirmations correspondant à des situations courantes liées à la gestion du temps. Positionnez-vous par rapport à ces situations pour faire le point sur vos pratiques actuelles.

Repérez vos points forts et les compétences que vous pourrez développer pour mieux gérer votre temps.

Retrouvez ensuite les conseils associés à chaque levier dans le Dossier 2. Ils vous donneront les premières pistes d'action que vous pourrez approfondir dans d'autres outils de cet ouvrage.

Recommandation : développez en premier les leviers sur lesquels vous avez le score le plus faible : la gestion du temps est systémique, chacun des 6 leviers est intimement lié aux cinq autres. Une amélioration significative sur l'un des leviers aura des effets positifs sur les autres... et sur votre gestion du temps en général.

Le levier des priorités

Situation/affirmation	Jamais/je ne sais pas (0 point)	Parfois (1 point)	Souvent (2 points)	Toujours (3 points)
Pour m'organiser, j'ai clairement en tête les priorités de ma mission.				
J'effectue en priorité les tâches à forte valeur ajoutée qui me feront gagner du temps plus tard (ou m'éviteront d'en perdre).				
Lorsque je reçois une demande urgente, je continue ma tâche en cours qui est plus importante au regard de mes missions.				
Je travaille régulièrement sur les dossiers de fond et de réflexion, sans attendre le dernier moment pour m'y mettre.				
Je clôture un dossier même s'il n'est pas parfait pour passer à une tâche à plus forte valeur ajoutée.				

Situation/affirmation	Jamais/je ne sais pas (0 point)	Parfois (1 point)	Souvent (2 points)	Toujours (3 points)
Je réalise au moins une tâche importante par jour.				
Score total pour le levier des priorités				

© Cegos. Toute reproduction interdite sans l'autorisation préalable de Cegos.

Le levier de la planification

Situation/affirmation	Jamais/je ne sais pas (0 point)	Parfois (1 point)	Souvent (2 points)	Toujours (3 points)
Je prends le temps de mettre à jour mon agenda pour planifier les priorités de la semaine à venir.				
Je me fixe une durée pour réaliser une tâche, et je la respecte.				
Je tiens compte de la disponibilité des autres et de la durée de réalisation de leurs tâches pour organiser mon activité.				
Je note dans mon agenda mes temps de travail personnel : réflexion, préparation de réunions, production, etc.				
Je garde une marge de manœuvre dans la planification de mes journées ou semaines pour gérer les imprévus.				
Je réserve du temps à l'avance dans mon agenda pour les activités récurrentes de ma fonction.				
Score total pour le levier de la planification				

© Cegos. Toute reproduction interdite sans l'autorisation préalable de Cegos.

Le levier du choix

Situation/affirmation	Jamais/je ne sais pas (0 point)	Parfois (1 point)	Souvent (2 points)	Toujours (3 points)
Je décide de ne pas accomplir une tâche, de ne pas répondre favorablement à une demande ou de ne pas répondre à un mail.				
Je reporte un rendez-vous pour mieux gérer mes priorités de la semaine.				
Lorsque les missions et projets s'accumulent, je sais renoncer à certaines responsabilités pour mieux me consacrer à d'autres.				

Situation/affirmation	Jamais/je ne sais pas (0 point)	Parfois (1 point)	Souvent (2 points)	Toujours (3 points)
Je prends mes décisions opérationnelles sans les remettre toujours au lendemain.				
Je m'accorde le droit à l'erreur pour avancer.				
Je demande régulièrement des feedback à mes clients, collègues, N+1, etc. pour conforter mes choix.				
Score total pour le levier du choix				

© Cegos. Toute reproduction interdite sans l'autorisation préalable de Cegos.

Le levier de la focalisation

Situation/affirmation	Jamais/je ne sais pas (0 point)	Parfois (1 point)	Souvent (2 points)	Toujours (3 points)
Lorsque je travaille sur un dossier demandant réflexion et concentration, j'ai les idées claires et ma production est fertile.				
Pour mes dossiers de réflexion, je me fixe des sous-objectifs précis que je peux atteindre en une ou deux heures.				
Lorsque je travaille sur un dossier de fond, je coupe mon téléphone et ma messagerie.				
Je mets en place un système pour ne pas être interrompu par mes collègues lorsque je dois me concentrer sur un dossier.				
Lorsque je dois travailler sur un dossier qui demande réflexion, je prépare la veille les éléments dont j'aurai besoin.				
Lorsque je travaille sur un dossier qui demande réflexion, je ne me laisse pas attirer par d'autres tâches en suspens.				
Score total pour le levier de la focalisation				

© Cegos. Toute reproduction interdite sans l'autorisation préalable de Cegos.

Le levier de l'énergie

Situation/affirmation	Jamais/je ne sais pas (0 point)	Parfois (1 point)	Souvent (2 points)	Toujours (3 points)
Lorsqu'on me demande un rendez-vous qui n'est pas essentiel pour moi, je propose de préférence le début d'après-midi.				

Situation/affirmation	Jamais/je ne sais pas (0 point)	Parfois (1 point)	Souvent (2 points)	Toujours (3 points)
Je prends le temps de faire des pauses dans la journée et une coupure pour le déjeuner.				
J'arrête de travailler à une heure raisonnable pour me ressourcer.				
Je sais me déconnecter de la messagerie et du téléphone le soir, le week-end et pendant les vacances.				
Je travaille sur mes dossiers de réflexion qui me demandent d'être concentré le matin, lorsque mon esprit est frais et dispo.				
Lorsque je peine sur un dossier le soir, je ne m'acharne pas, je vais me reposer.				
Score total pour le levier de l'énergie				

Le levier de la relation

Situation/affirmation	Jamais/je ne sais pas (0 point)	Parfois (1 point)	Souvent (2 points)	Toujours (3 points)
Lorsqu'une personne m'interrompt dans mon travail, je sais lui signifier que je suis occupé sans la vexer.				
Lorsqu'une personne me fait une demande en marge de mes priorités, je sais négocier un délai ou une contribution réduite.				
Je propose un nouveau fonctionnement aux personnes qui perturbent régulièrement mon efficacité (interruptions, retards, urgences...).				
Lorsque je délègue une mission à un collaborateur ou confie une tâche à un collègue, je me sens à l'aise.				
Je fais appel aux autres pour m'aider à dénouer une situation ou me donner un avis sur une situation qui me pose problème.				
Si ma surcharge de travail devient trop lourde de façon chronique, je demande à mon N+1 un entretien pour revoir mes priorités.				
Score total pour le levier de la relation				

DOSSIER

1

PRIVILÉGIÉ L'ESSENTIEL

“

Nous avons tous deux vies. La deuxième commence le jour où nous réalisons qu'il n'y en a qu'une.

Confucius

La montre et la boussole

Il était une fois un petit commis qui travaillait dans un magasin très spécial. On y trouvait toutes sortes d'objets étranges, de toutes les tailles, de toutes les couleurs et de toutes les formes.

C'était la boutique où les âmes venaient choisir leur supplément. Elles pouvaient prendre n'importe quel article avant leur Grand Voyage sur Terre, mais ne pouvaient en emporter qu'un seul. Oh, bien sûr, les âmes possédaient déjà de nombreuses qualités, mais le supplément était ce petit quelque chose en plus qui pouvait les aider dans la vie.

Le petit commis avait à cœur de bien remplir sa mission. Son plus cher désir était de conseiller les âmes pour qu'elles prennent le supplément qui leur serait le plus utile. Mais chaque fois qu'une âme se présentait dans l'échoppe, son maître s'occupait en personne de lui montrer les trésors amoncelés, et la tâche du petit commis se résumait à monter sur la grande échelle pour attraper les articles inaccessibles.

La plupart du temps, les âmes choisissaient des dons. Don pour les langues, don pour jouer d'un instrument, don pour le dessin ou pour la cuisine. Certaines optaient pour des goûts. Goût pour l'aventure, goût de la lecture, ou des goûts

plus simples comme celui qui fait préférer une couleur à toutes les autres. Quelques-unes osaient prendre des passions. Passion des voyages, passion d'apprendre, et parfois des passions plus risquées comme la passion d'aimer à cœur perdu ou de défendre une cause jusqu'au sacrifice.

Ce qui chagrinait le plus le petit commis, c'est l'usage qui était fait de ces suppléments. Lorsque les âmes rentraient de leur Grand Voyage et racontaient leur expérience sur Terre, rares étaient celles qui en avaient tiré profit. Les raisons invoquées étaient nombreuses : « le contexte ne s'y prêtait pas » ; « l'occasion ne s'est pas présentée »... L'explication qui revenait le plus souvent, et de loin, était le manque de temps. Manque de temps pour faire éclore le don, profiter du goût ou s'adonner à la passion choisie. Manque de temps également pour exploiter les autres qualités qui habitaient les âmes.

Un jour, alors que le maître de l'échoppe montrait toute une gamme de talents musicaux à un groupe d'âmes venues ensemble chercher leur supplément, le petit commis aperçut une âme qui déambulait seule entre les rayonnages. Il s'approcha d'elle, tout heureux à l'idée de prodiguer enfin ses conseils.

- Je vous recommande d'emporter une montre, dit-il en l'entraînant dans un coin de la boutique où étincelaient les cadrans de centaines de modèles différents. Ce sont des merveilles de mécanique, ajouta-t-il avec enthousiasme.
- Une montre, pour quoi faire ? demanda l'âme.
- Pour mesurer le temps, exposa le petit commis avec fierté en exhibant un instrument de toute beauté orné d'innombrables aiguilles. Celle-ci indique les saisons, les cycles du jour et de la nuit, les intervalles de temps, les durées incompressibles, le temps perdu et aussi le juste à temps. Ainsi, vous saurez à quel moment il convient de faire les choses et combien de temps vous dépensez à les réaliser. Cette montre vous fera gagner beaucoup de temps, conclut-il.

L'âme semblait perplexe.

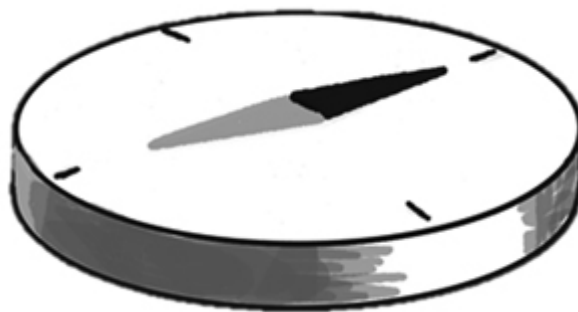
- C'est intéressant, dit-elle pour ne pas vexer le petit commis. Elle a beaucoup d'aiguilles, j'ai un peu peur de ne pas savoir la manipuler. Celle-ci me paraît plus simple, quel temps donne-t-elle ?

Elle s'était emparée d'un petit cadran doté d'une aiguille unique.

- Celle-ci ? Ce n'est pas une montre, c'est une boussole. Sa fonction est d'indiquer la direction.

L'âme se mit à rayonner de bonheur.

- C'est elle que je vais emporter, affirma-t-elle.
- Elle ne vous permettra pas de gagner du temps, objecta le petit commis.
- À quoi me servira de gagner du temps, si je n'avance pas dans la bonne direction ? répondit l'âme.



Les outils

[1 Les sphères de vie](#)

[2 L'objectif personnel puissant \(OPP\)](#)

[3 La méthode des états désirés](#)

[4 La carte des missions essentielles](#)

[5 Les activités Jackpot](#)

[6 La matrice des priorités](#)

7 L'escalier mécanique de Pareto

8 Les méthodes d'auto-pointage

9 Le paradigme du temps perdu

OUTIL

1

Les sphères de vie

“

*Faites de votre propre reconquête
la première priorité de votre vie.*

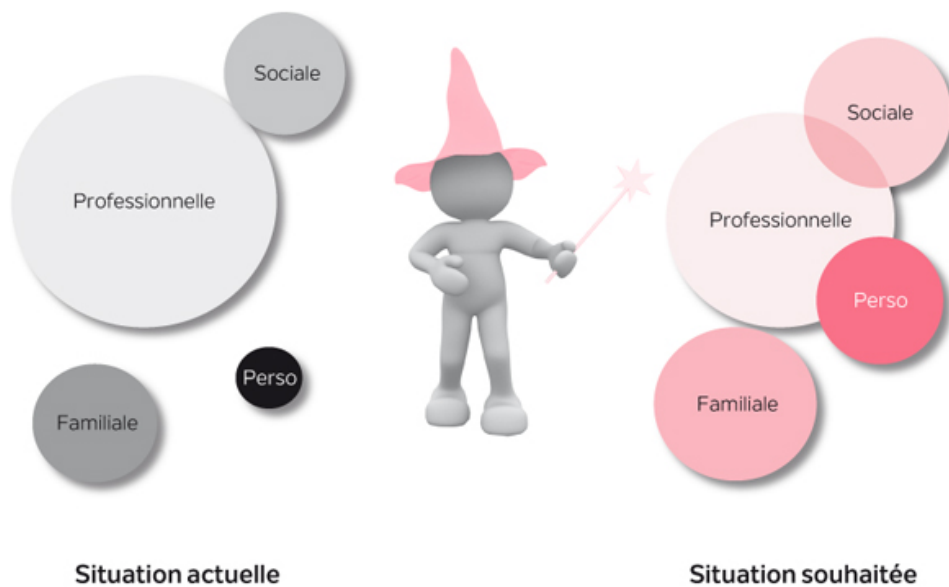
Robin Norwood

En quelques mots

La représentation graphique intuitive des principales **sphères de notre vie** – professionnelle, sociale, familiale et personnelle – nous éclaire sur le poids relatif qu’elles représentent pour nous, les unes par rapport aux autres. La projection d’une nouvelle situation souhaitée permet de visualiser les changements à effectuer pour parvenir à un équilibre de vie épanouissant.

La magie opère lorsque ces changements sont assortis d’activités concrètes : « faire moins de... » ; « faire plus de... ».

ÉQUILIBRER SON TEMPS HARMONIEUSEMENT



<http://goo.gl/PgMdA7>

Voir le témoignage vidéo

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Qu'est-ce que la gestion du temps sinon la façon dont nous remplissons notre vie ? Pourquoi gagner du temps si ce n'est pour vivre une vie plus accomplie ?

Contexte

Les sphères de vie permettent de faire un point sur notre équilibre de vie. Un tel bilan est particulièrement utile lorsque nous avons le sentiment de « ne pas bien vivre le temps ».



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Les 4 sphères de vie :**

- **Professionnelle** : métier, carrière.
- **Familiale** : les proches : conjoint, enfants, parents, fratrie.
- **Sociale** : amis, réseau de connaissances, clubs, associations, activités de loisir collectives.
- **Personnelle** : activités qui ressourcent et/ou permettent de s'accomplir, passions, santé, soin corporel, détente psychique.

- **1^{er} dessin : la situation actuelle.**

- Dessinez chacune de vos sphères de vie sous forme de cercle. La taille relative de chaque cercle représente la place de chaque sphère dans votre vie, votre temps, votre esprit.
- Certaines sphères peuvent se chevaucher (faire du théâtre peut être perçu comme une activité à la fois personnelle et sociale).

- **2^e dessin : la situation souhaitée.**

- Prenez une baguette magique, imaginez que tout est possible. Éliminez les contraintes comme l'obligation de gagner sa vie ou tout autre devoir.
- Dessinez vos sphères de vie telles que vous aimeriez qu'elles soient. La taille des sphères est-elle différente du premier dessin ?
- À l'extérieur des sphères, écrivez les activités que vous souhaiteriez éliminer de votre vie. Dans les sphères, inscrivez les activités que vous souhaiteriez faire ou faire plus. Soulignez celles qui vous tiennent à cœur.

- **Choisissez vos pistes d'action.**

- Écrivez sous votre 2^e dessin une ou deux actions que vous pouvez entreprendre facilement à très court terme pour faire un premier petit pas dans la direction de vos sphères souhaitées.
- Affichez cette feuille dans un endroit visible pour tenir le cap face aux sollicitations.

Méthodologie et conseils

- Ne cherchez pas une mesure rationnelle pour dessiner vos sphères. Ce qui compte, c'est la taille relative de chacune d'elles entre la situation réelle et la situation souhaitée.
- Il n'y a aucun jugement de valeur dans la taille des sphères. Deux personnes peuvent avoir le même dessin mais vivre la situation de manière différente. C'est le ressenti de chacun qui est important.
- Revisitez vos sphères de vie de temps en temps avec de nouveaux dessins.

Avant de vous lancer...

- ✓ Les changements peuvent se faire par rupture brutale. Mais alors attention : vérifiez que vous êtes prêt à assumer les réactions de votre environnement. Ils peuvent aussi s'opérer lentement par convergence et rééquilibrage progressif.

OUTIL
2

L'objectif personnel puissant (OPP)

“

*La chance ne sourit qu'aux esprits
préparés.*

Louis Pasteur

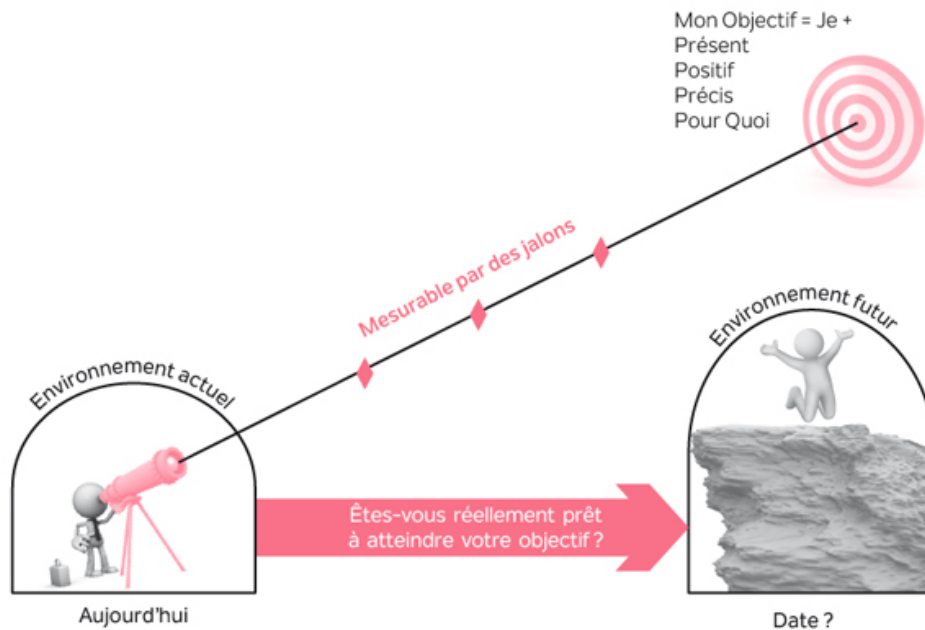
En quelques mots

Les rêves ont leur charme et leur beauté mystérieuse, mais ils sont évanescents. Essayez d'en attraper un le matin ! Il vous file entre les doigts et se dissipe avec la brume de l'aurore.

Si nous ne concrétisons pas nos rêves, c'est souvent parce que nous ne les avons pas transformés en objectifs. Trop flous, ils se dissipent dans le quotidien.

L'objectif personnel puissant est un aimant pour nos actions futures. Il oriente naturellement nos choix. Nous voyons les opportunités et osons les saisir, parce que nous sommes préparés. Nous surmontons les échecs parce que nous avons la certitude d'atteindre cet objectif.

**SE CRÉER UNE VISION NETTE POUR ORIENTER
SES ACTIONS**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'objectif personnel puissant (OPP) est beaucoup plus qu'un simple objectif. C'est un but aimanté, une vision forte qui guide nos choix et nos actions au quotidien.

Contexte

Notre OPP peut être défini n'importe quand. Il n'est jamais trop tard pour vivre sa vie et réaliser ses rêves. Si vous avez l'impression d'être ballotté par les buts des autres, c'est le moment !

L'OPP peut être professionnel ou personnel.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Formulez un objectif personnel motivant.**
 - La syntaxe est importante : **JE** + verbe au **PRÉSENT**. Éliminez le verbe « vouloir ».

Employez « je suis » ; « j'ai » ; « je fais ».

- Il est **précis** et **positif** : le cerveau ne conçoit pas le négatif. Transformez « je veux perdre du poids » (*négatif et imprécis*) en « je mets des vêtements de taille 38 ».
- Vérifiez votre motivation : pourquoi cet objectif, ou plutôt **pour... quoi ?** Dans quel but ? Posez-vous plusieurs fois cette question jusqu'à trouver un sens fort pour vous.
- Donnez-lui une **date** de réalisation.
 - **Vérifiez l'écologie de votre objectif.**
- Est-il acceptable en termes d'investissement personnel ?
- Quel est l'impact sur votre environnement, sur vos proches ?
- Quels sacrifices, choix ou renoncements exigera-t-il de vous ?
- Êtes-vous prêt à les accepter ?
 - **Ajustez-le si besoin.**
- En allongeant son délai de réalisation.
- En réduisant votre ambition.
 - **Donnez-lui de la puissance.**
- Prenez le temps de vous visualiser avec précision dans l'atteinte de votre objectif. Où êtes-vous ? Que faites-vous ? Qui est avec vous ? Quelles sont les paroles échangées ? Que ressentez-vous ? Prenez le temps de vous imprégner de ces émotions. Elles donnent à votre OPP sa puissance aimantée.
- Affichez votre objectif personnel puissant ou une image évocatrice dans un endroit visible (« En 2024, je donne un concert avec mon groupe de rock à la Cigale »).
- Affirmez-le, répétez-le.

Méthodologie et conseils

- Certains objectifs ne sont pas quantifiables (*cf.* l'exemple ci-dessus). Des jalons peuvent néanmoins être définis (contacts avec des agents ; concerts dans des lieux plus modestes).
- La question pour... quoi ? peut aussi être pour... qui ?
- Prenez autant de temps qu'il faut pour définir votre OPP. Que sont deux ou trois heures au regard de votre rêve ?

Avant de vous lancer...

- ✓ Si votre objectif n'est pas écologique, votre inconscient trouvera mille raisons pour vous empêcher de mettre en œuvre les actions nécessaires pour l'atteindre. Soyez prêt à consentir des sacrifices en pleine conscience, et clair avec ce qui compte vraiment pour vous dans l'équilibre de vos sphères de vie.
- ✓ Soyez patient et acceptez les échecs. Ils sont utiles et vous font grandir vers votre objectif. Persévérez, recommencez autrement.

OUTIL
3

La méthode des états désirés

“

*Un voyage de mille lieues
commence toujours par un premier
pas.*

Lao Tseu

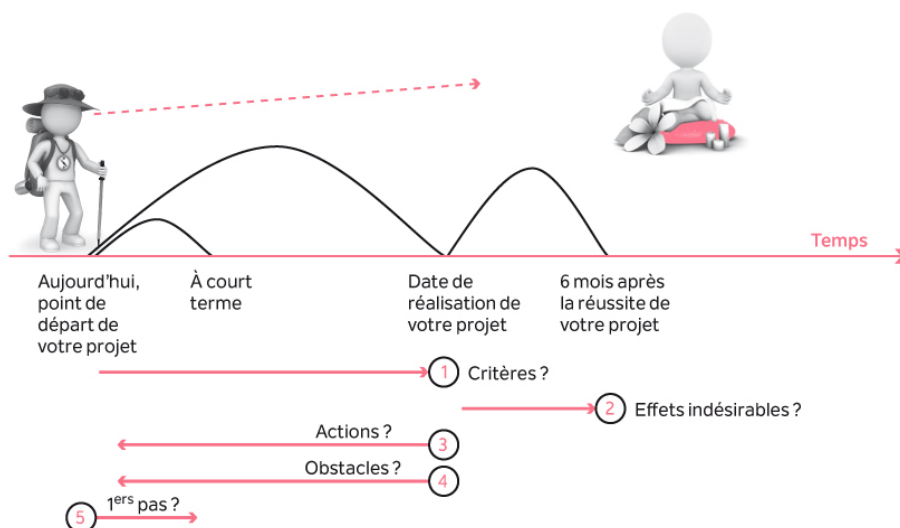
En quelques mots

La méthode des états désirés est un exercice de visualisation du futur, à l'instar des techniques employées par les sportifs de haut niveau.

Issue de la PNL (Programmation neurolinguistique), elle consiste à imaginer notre projet réussi et à voyager mentalement dans le temps :

- pour visualiser concrètement le rêve réalisé, lui donner forme et consistance ;
- pour vérifier que les conséquences sont acceptables s'il est atteint ;
- pour visualiser « rétrospectivement » le chemin parcouru et identifier le premier pas à mettre en œuvre aujourd'hui pour marcher dans la direction de notre rêve.

TRACER MENTALEMENT LE CHEMIN POUR RÉALISER SES RÊVES



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les rêves que nous ne réalisons pas nous éloignent de nous. Si ces projets meurent, c'est parce que nous n'osons pas les mettre en œuvre. Ils nous semblent trop vastes, trop incertains, et nous avons peur des changements qu'ils impliqueraient si nous leur donnions vie.

La méthode des états désirés permet de se projeter mentalement dans le changement pour l'apprivoiser et trouver la ressource pour faire le premier pas.

Contexte

Cette méthode s'applique à tous nos projets de changement : modifier nos sphères de vie, organiser notre temps différemment ou réaliser notre OPP ([outil 2](#)).

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Placez-vous d'abord au moment de la réussite de votre projet (1) :** vous êtes parvenu à mettre en place l'organisation que vous souhaitiez, vous réalisez les activités dont vous rêviez.
- À quelle **date** voulez-vous avoir réussi ?
- Concrètement, quels sont les **critères de réussite** ? Que constatez-vous ? Qui voyez-vous ? Quels sont vos dialogues ? Quelles émotions ressentez-vous ?
- **Avancez maintenant 6 mois après la réussite de votre projet (2).**
- Quelles sont les conséquences de votre réussite ?
- Y a-t-il des **effets indésirables** ?
- Si oui, êtes-vous prêt à les assumer ?
- Si non, comment les atténuer ?
- **Revenez à la date de la réussite de votre projet.**
- Quelles **actions** avez-vous mises en place pour réussir ? **(3)**
- Quels **obstacles** avez-vous rencontrés sur votre chemin ? **(4)**
- Qu'avez-vous fait pour les surmonter ?
- **Revenez à aujourd'hui (5).**
- Quels sont les **premiers pas** que vous allez mettre en œuvre pour réussir votre projet ?
- Planifiez vos actions en intégrant les réponses aux questions précédentes, anticipez les obstacles.

Méthodologie et conseils

- À chaque étape, veillez à vous installer mentalement à l'époque indiquée : pour les étapes 1 à 4, votre projet **est** réalisé. Parlez (à voix haute) au **présent** en étapes 1 et 2, au **passé** en étapes 3 et 4.

- Pour cheminer dans le temps, vous pouvez vous aider d'un « marquage au sol » : écrivez les dates sur des bandes de papier que vous positionnez sur une « ligne de temps » et déplacez-vous à chaque étape.
- Choisissez des premiers pas faciles à effectuer. Même petits, ils sont déterminants car ils vous placent dans la bonne direction.
- Pour les projets à long terme (5 ou 6 ans), vous pouvez placer des jalons tous les 2 ans et répondre aux questions des étapes 3 et 4 en remontant le temps.

Avant de vous lancer...

- ✓ La date est importante : les projets sans échéance ne sont jamais réalisés.
- ✓ Prenez le temps d'explorer l'étape 2. Si vous n'exprimez pas consciemment les effets indésirables, ils vous freineront de toute façon inconsciemment, et vous trouverez mille bonnes raisons de ne pas démarrer votre projet. Si les effets indésirables sont trop forts, vous renoncerez sans regret au projet.

OUTIL

4

La carte des missions essentielles

“

*Il n'est pas de vent favorable pour
celui qui ne sait où il va.*

Sénèque

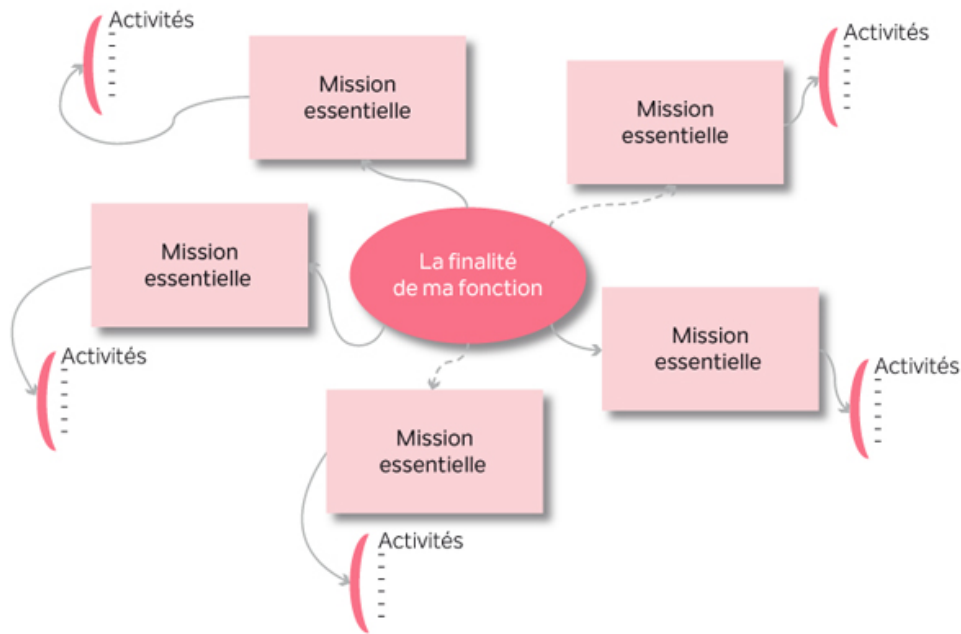
En quelques mots

Submergés par les mails qui ne cessent d'envahir la boîte aux lettres, sollicités en permanence pour des urgences, il arrive que nous perdions de vue la finalité de notre mission. Pourtant, rares sont ceux qui sont payés pour répondre à des mails à longueur de journée !

La représentation synthétique sur une page de nos **missions essentielles** et des activités qui y contribuent nous aide à retrouver le sens de notre métier.

Cette carte nous guide pour arbitrer nos priorités en cas de surcharge d'activité. Elle nous aide à nous concentrer sur l'important sans rien oublier d'essentiel.

GARDER LE CAP SUR L'ESSENTIEL



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La carte des missions essentielles donne une vision synthétique de ce que nous avons à accomplir d'important pour remplir la mission qui nous est confiée. Elle nous aide à choisir nos priorités au quotidien.

Contexte

Il est utile de la réactualiser tous les ans, par exemple au moment de l'entretien annuel.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Inscrivez la finalité de votre fonction au centre d'une feuille de papier.** Cette finalité répond à la question : « Pourquoi suis-je payé ? » ou « À quoi sert mon poste ? ». Par exemple, la finalité d'un poste de commercial est de développer le chiffre d'affaires de son secteur. Celle d'un responsable

maintenance est d'assurer la continuité de production de son usine ou des installations de ses clients.

- **Déclinez cette finalité en missions essentielles, c'est-à-dire en grands domaines.** Un métier compte en général 3 à 5 missions essentielles. Par exemple, pour un commercial : fidéliser ses clients en garantissant la qualité de service, prospecter de nouveaux clients ; promouvoir des solutions nouvelles. Et pour un responsable maintenance : organiser les maintenances préventives ; assurer les dépannages dans le délai contractuel ; développer les compétences de l'équipe technique ; vendre des contrats de service.
- **Listez les activités pour chaque mission, c'est-à-dire les actions concrètes qui y contribuent.** Exemple pour l'activité « faire monter en compétence l'équipe » : répertorier les compétences existantes ; organiser des formations ; organiser le transfert des compétences par binômes, faire rédiger les modes opératoires des nouveaux systèmes, etc.

Méthodologie et conseils

- Si vous avez du mal à exprimer la finalité de votre mission, faites l'exercice à l'envers : prenez des mini-post-it™ et inscrivez une activité par post-it™. Regroupez-les ensuite par grands domaines, et nommez vos missions essentielles. Enfin, répondez à la question de la finalité de votre mission : « À quoi sert mon poste ? »
- En cours d'année, si vous vous sentez bousculé et sur-sollicité, relisez votre carte... ou mieux, affichez-la bien en vue dans votre bureau !
- Affectez à chacune de vos missions une couleur que vous indiquerez dans votre agenda. Cela vous

permet de visualiser le temps que vous consacrez à chacune d'elles.

- Repérez pour chaque mission essentielle vos activités Jackpot ([outil 5](#)).
- Actualisez votre carte si l'on vous confie de nouvelles missions ou si la stratégie de l'entreprise évolue. N'hésitez pas à supprimer des activités qui ne sont plus alignées avec vos nouvelles priorités ([outil 31](#)).

Avant de vous lancer...

- ✓ Si vos missions essentielles ne vous ont pas été assignées de façon claire, faites le point avec votre manager pour les clarifier. Ce peut être l'opportunité de faire des propositions en ligne avec vos valeurs (voir pages suivantes) et de dessiner votre poste à votre image.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Au-delà de la finalité de votre mission telle qu'elle vous est donnée par votre manager et votre entreprise, vous pouvez incarner votre rôle de façon plus personnelle. Plus votre identité professionnelle sera alignée avec vos valeurs et vos sources de motivation, mieux vous vivrez votre temps au travail. Vous accomplirez votre mission avec passion et à moindre effort.

Interrogez vos valeurs

- **Répondez aux trois questions ci-dessous :**
 - Quelles sont les valeurs qui sont les plus importantes pour moi dans la vie ?
 - Quelles sont les activités professionnelles qui ont le plus de valeur pour moi ?
 - Que signifie pour moi : « réussir professionnellement » ?

- **Pour vous aider à identifier vos valeurs professionnelles, voici une liste de valeurs liées au travail. Repérez celles qui sont importantes pour vous :**

- l'équité et la justice,
- les bons rapports avec mes collègues et managers,
- l'équilibre entre le travail et la vie personnelle,
- la compétition (dans les deux sens : c'est important qu'il y en ait ou au contraire qu'il n'y en ait pas),
- le sentiment d'être utile, d'aider les autres,
- le travail en équipe,
- la créativité (créer, innover, imaginer, concevoir des idées, des concepts ou des produits),
- la variété, la diversité des activités,
- l'engagement envers le produit (me sentir en accord avec le type de produits ou services délivrés par l'entreprise),
- la reconnaissance,
- le respect des personnes (courtoisie, bienveillance...),
- l'accomplissement (progresser, me développer, grandir),
- la protection de l'environnement, le développement durable,
- la beauté et l'esthétique (du produit, de l'environnement de travail),
- l'autonomie (marge de manœuvre pour décider, prise d'initiative).

Interrogez vos motivations

Elles peuvent provenir de plusieurs sources : votre objectif personnel puissant ([outil 2](#)), la convergence de

vos sphères de vie ([outil 1](#)), vos besoins psychologiques ([outil 27](#)), vos envies, tout simplement.

Utilisez les questions ci-dessous pour guider votre réflexion :

- Quelles sont mes sources de motivation ? Quelles activités me ressourcent, dans ma vie professionnelle ou personnelle ? Pourquoi ?
- Quelles sont celles qui me rapprochent de mon objectif personnel puissant, de mes rêves ?
- Qu'ai-je envie de donner ?
- Avec qui ai-je envie de travailler ?
- Qu'aimerais-je faire dans cinq ans ? (Nouvelle fonction, nouvelles responsabilités, nouveaux projets, nouveau rôle, etc.).
- Quels talents ai-je envie de développer ?

Personnalisez votre lettre de mission

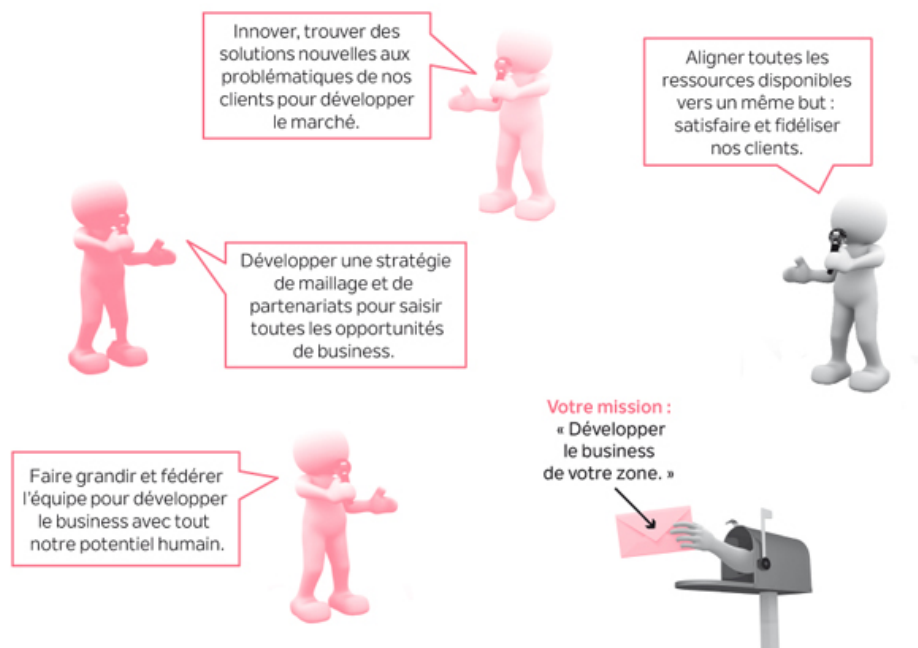
Revenez sur la finalité de votre mission pour en rédiger une version personnalisée. Finalement, qu'accomplissez-vous qui lui donne du sens pour vous au quotidien ?

Prenez quelques exemples d'activités pour les décliner avec cette nouvelle coloration. Comment les vivez-vous maintenant ?



TÉMOIGNAGES

4 managers responsables d'une business unit



Un même métier peut être vécu de façon différente par chacun des individus qui l'exercent, comme le montrent les témoignages de ces quatre managers.

Tous vont accomplir la mission qui leur est confiée, tous vont atteindre le même but avec au départ les mêmes ressources.

Mais chacun va placer le curseur de ses priorités à un endroit qui lui permet de se réaliser dans sa mission et de la vivre avec passion. Si le but est similaire, le chemin ne sera pas le même.

« Choisissez un travail que vous aimez et vous n'aurez pas à travailler un seul jour de votre vie. »

Confucius

OUTIL
5

Les activités Jackpot

“

*Efficacité : optimisation du rapport
entre les résultats obtenus et les
moyens mis en œuvre (temps,
énergie, stress).*

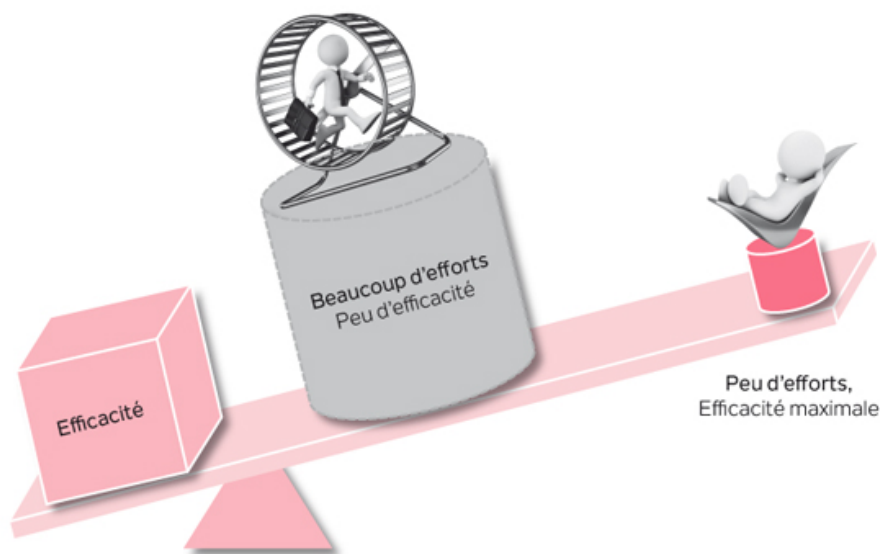
Stephen Covey

En quelques mots

Les activités Jackpot sont celles qui ont un impact fort sur l'atteinte de nos objectifs et la réalisation de nos missions essentielles, pour un investissement relativement faible en temps et en énergie.

Plusieurs facteurs décuplent la portée des activités Jackpot : agir sur le collectif plutôt que sur l'individuel ; accomplir des actions qui facilitent la réalisation d'autres actions ; effectuer des tâches essentielles à notre mission et qui en même temps nous ressource ; mener des actions qui nous mettent en contact avec des personnes influentes.

**PRIVILÉGER LES ACTIVITÉS À HAUT
RENDEMENT**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les activités Jackpot sont des activités à haute valeur ajoutée effectuées à moindre coût en temps et en énergie. Elles permettent d'avancer à grands pas dans nos missions essentielles tout en préservant notre énergie – voire en la stimulant, car le sentiment d'être efficace est source d'énergie.

Contexte

Repérer ses activités Jackpot... est une activité Jackpot en soi ! C'est la suite logique du travail de clarification des missions essentielles, et cela permet d'optimiser la planification. Elles peuvent être revisitées plusieurs fois par an.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Identifiez vos activités à haute valeur ajoutée :** repérez dans les activités de vos missions

essentielles celles qui contribuent le plus fortement à l'atteinte de vos objectifs.

- **Sélectionnez vos activités Jackpot :** celles qui offrent le meilleur rapport [Efficacité]/[Temps investi ou Énergie consommée]. Elles répondent en général au moins à l'un des critères suivants :

- elles sont rapides à effectuer ;
- elles agissent sur le collectif plutôt que sur l'individuel ;
- elles ont un « effet démultiplicateur », parce qu'elles permettent de gagner du temps ensuite (exemples : déléguer, transmettre ses compétences ou un dossier, s'imprégner d'un dossier complexe en amont, etc.) ;
- elles consomment peu d'énergie personnelle, voire « donnent la pêche » parce que les accomplir est un plaisir en soi ;
- elles nous mettent en contact avec des personnes influentes qui pourront faciliter ultérieurement l'avancée de nos projets.

- **Planifiez vos activités Jackpot en priorité.**

- **Réservez** très en amont (jusqu'à un an à l'avance) des budgets temps par demi-journées ou journées entières pour les activités soumises à des cycles récurrents (consolidation des comptes, plan stratégique, analyse qualité).
- **Dès que vous en avez connaissance**, faites de même pour toutes les activités Jackpot qui surviennent en cours d'année (recruter un nouveau collaborateur, lancer un projet stratégique).
- Anticipez les réunions et rendez-vous des activités Jackpot à effectuer avec d'autres.
- **À moyen terme**, et avant de vous laisser envahir par des sollicitations, fixez des plages horaires

précises pour accomplir les activités Jackpot à réaliser seul, chacune assortie d'un objectif concret.

- **Mettez** en place les conditions pour réaliser vraiment celles à effectuer seul : isolez-vous, fermez votre téléphone et vos messageries électroniques ou instantanées.

Méthodologie et conseils

- Privilégiez les plages horaires où vous avez le plus d'énergie (première partie de matinée) pour vos activités Jackpot.
- Vérifiez que vous avez au moins une activité Jackpot par semaine dans votre agenda.

Avant de vous lancer...

- ✓ Ne confondez pas « activité Jackpot qui me ressource » et « procrastination » qui est la tendance à reporter à plus tard un travail important en réalisant des actions plus plaisantes mais non essentielles.

OUTIL
6

La matrice des priorités

“

*L'essentiel est sans cesse menacé
par l'insignifiant.*

René Char

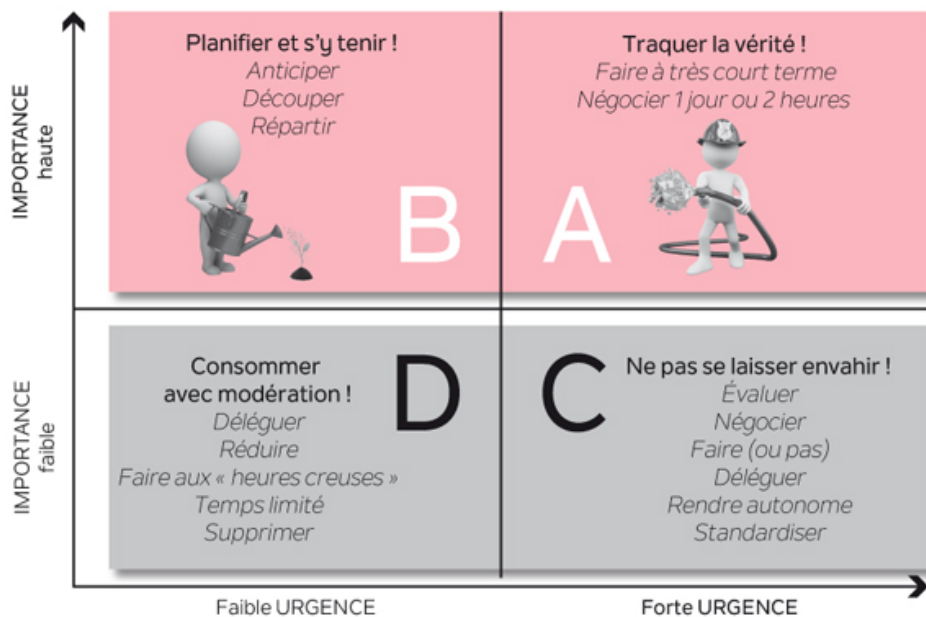
En quelques mots

Aussi appelée matrice d'Eisenhower (d'après le général du même nom), la **matrice des priorités** permet de gérer les priorités selon deux critères, l'urgence et l'importance.

Lorsque nous nous laissons déborder par les urgences, nous traitons beaucoup de tâches de cadran C au détriment des tâches de cadran B. Nous finissons par traiter nos tâches importantes en cadran A, dans l'urgence, avec le risque d'erreur que cela comporte.

La seule manière de reprendre la maîtrise de notre temps est de redonner la priorité au cadran B en planifiant judicieusement les tâches importantes dans notre agenda.

PRIVILÉGIER L'IMPORTANCE À L'URGENCE



<https://goo.gl/yYxopR>

Relevez les 4 défis de la matrice des priorités

❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cette matrice permet de gérer les priorités avec discernement sans se laisser séduire par les sirènes de l'urgence.

Contexte

C'est un outil préalable à la planification à moyen terme. Vous pouvez la réviser tous les mois ou toutes les semaines, et à chaque fois que vous avez l'impression de perdre de vue vos priorités au profit des urgences.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Préalable : distinguez l'urgent de l'important.**
 - Est urgent ce qui comporte un risque à ne pas être traité immédiatement : danger potentiel ou opportunité à saisir.
 - Est important ce qui contribue directement à nos objectifs et missions essentielles.
- **Répartissez vos tâches dans la matrice.**

Notez l'intégralité de ce que vous avez à faire en répartissant les tâches au fur et à mesure dans le cadran approprié.

- **Exploitez votre matrice par cadran.**
 - **Cadran A :** ces actions sont à traiter en priorité. Planifiez-les dans la journée ou la semaine. Si possible, faites-vous aider par des personnes compétentes... mais acceptez qu'elles ne soient pas disponibles à si court terme. Validez cependant que vous avez affaire à des tâches vraiment importantes et à de vraies urgences.
 - **Cadran B :** planifiez ces actions tout de suite, en les répartissant dans le temps. Veillez à leur consacrer au moins deux ou trois créneaux par semaine. Réservez-leur les moments de la journée où vous êtes le plus efficace. Vous avez le temps d'organiser la délégation de certains dossiers et de planifier les jalons de suivi.
 - **Cadran C :** c'est sur ce cadran que vous pouvez économiser le plus de temps. Attention aux urgences des autres. Ayez le réflexe d'évaluer et de négocier chaque demande (délai, livrable, aide, arbitrage). Osez dire non à certaines sollicitations, standardisez ce qui peut l'être, anticipez les imprévus, déléguez et renoncez à tout traiter (voir les dossiers 4 et 5).

- **Cadran D** : contrairement aux idées reçues, tout n'est pas à jeter ici. Ces tâches à faible charge mentale peuvent être réalisées aux moments où vous êtes en énergie faible. Privilégiez celles qui vous ressourcez ou qui vous feront gagner du temps ultérieurement (classer, mettre à jour, automatiser). Et cadrez le temps que vous y consacrez.

Méthodologie et conseils

- Privilégiez les tâches de cadran B. C'est en anticipant votre production ([outils 12](#) et [21](#)) que vous donnerez de l'oxygène à votre emploi du temps. Découpez-les en sous-objectifs atteignables en une séquence de 2 h maximum pour augmenter vos chances de les réaliser ([outil 20](#)).
- Réservez du temps pour les imprévus de cadran C ([outil 29](#)).
- Ne vous oubliez pas ! Indiquez aussi les tâches de votre vie privée ou qui contribuent à votre OPP ([outil 2](#)).
- À chaque cadran son défi. Consultez le billet de blog pour approfondir le sujet.

Avant de vous lancer...

- ✓ Avant de refuser une demande, évaluez les enjeux et les risques, et formulez votre réponse avec diplomatie ([outils 37](#), [38](#), [39](#)).

OUTIL 7

L'escalier mécanique de Pareto

“

*Ceux qui s'appliquent trop aux
petites choses deviennent
ordinairement incapables des
grandes.*

La Rochefoucauld

En quelques mots

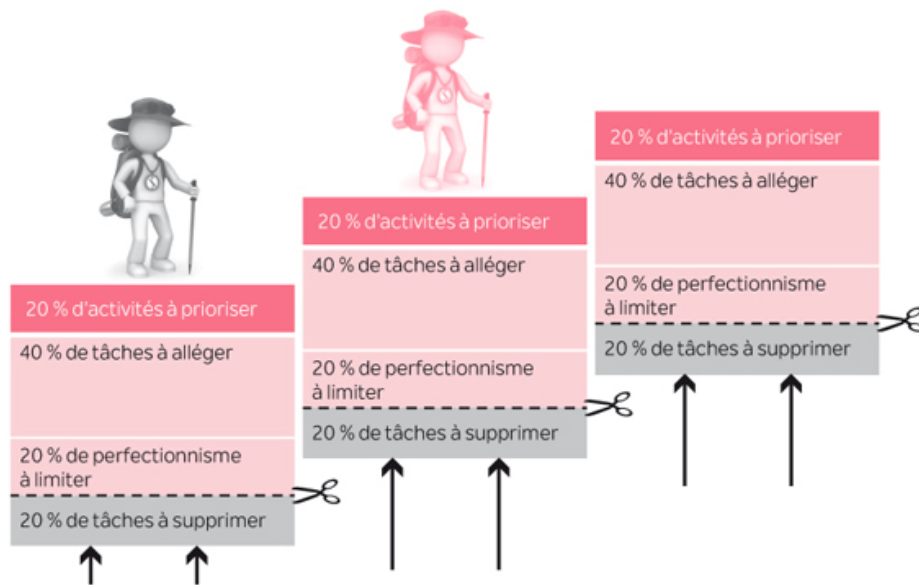
Tout le monde connaît la loi de Pareto, les fameux 20 % d'actions (ou de clients, ou de types de pannes) qui produisent 80 % des résultats (ou du chiffre d'affaires, ou des rebuts).

Inspiré de ce constat, **l'escalier mécanique de Pareto** propose de gravir les marches de l'efficacité. Le principe est simple : alléger le bas de chaque marche pour lui permettre de s'élever :

- en renonçant à certaines tâches ;
- en réduisant le temps consacré à d'autres ;
- pour se focaliser sur les plus productives.

Peu à peu, nous augmentons notre puissance pour accomplir des projets plus ambitieux et réaliser nos rêves.

S'ALLÉGER DES TÂCHES PEU PRODUCTIVES POUR GAGNER EN PUISSANCE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

En économisant sur les tâches de moindre valeur ajoutée à chaque marche, l'escalier mécanique de Pareto nous donne du temps pour accomplir des projets plus vastes.

Contexte

C'est un processus itératif qui peut être initié n'importe quand. Il s'appuie sur un travail d'analyse de notre temps (outils [4](#), [5](#), [6](#) et [8](#)).

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Prenez appui sur la première marche.** Planifiez en priorité les 20 % d'activités qui contribuent à 80 % de vos résultats (vos activités Jackpot, les tâches des cadrans A et B de votre matrice des priorités).
- **Décollez le fond de la marche :** répertoriez les tâches que vous allez cesser de faire.
 - Décidez de ne plus répondre à certains mails.
 - Décidez de supprimer les tâches à trop faible valeur ajoutée par rapport au temps investi.
 - Renoncez à entretenir certains contacts qui ne vous apportent (plus) rien.
 - Décidez de ne pas **tout** traiter (pas tous les produits, pas tous les clients, etc.).
- **Allégez la structure interne de la marche.**
 - Renoncez au perfectionnisme et fixez une limite de qualité ou de temps à vos dossiers :
 - Acceptez de ne pas avoir l'exhaustivité des informations.
 - Cessez de vous relire trois fois.
 - Savourez les coquilles qui subsistent dans un document comme une victoire sur votre perfectionnisme.
 - Négociez la qualité des livrables avec vos partenaires.
 - Donnez-vous comme objectif de réduire de 50 % certaines tâches, même s'il faut investir un peu de temps au départ :
 - Raccourcissez les processus.
 - Simplifiez vos outils.
 - Standardisez (procédures, réponses types, check-list).
 - Automatisez (reporting, analyses, etc.).

- Déléguez pour ne conserver que le pilotage de certaines tâches.
- **Montez sur la deuxième marche** : le temps économisé vous permet de vous consacrer à des activités à plus forte valeur ajoutée et aux projets qui vous tiennent à cœur.
- **Recommencez !** Bien installé sur la 2^e marche, reprenez le processus. En route pour la 3^e marche !

Méthodologie et conseils

- Pour renoncer, posez-vous la question : « Si je ne fais pas ceci, que pourrais-je faire à la place qui a plus d'importance ? ».
- Rendez explicite ce que vous décidez d'arrêter de faire : pour vous-même, et pour votre entourage qui cessera de vous solliciter à mauvais escient.
- Lancez-vous des défis de temps sur les tâches à alléger ([outil 33](#)).
- Tenez bon ! Le cap du renoncement franchi, vous ressentirez rapidement une légèreté stimulante. Votre agenda sera plus souple pour accueillir les missions qui vous intéressent.

Avant de vous lancer...

- ✓ Avant de supprimer une tâche, vérifiez l'impact de votre décision sur votre entourage. Réfléchissez avec lui à des solutions alternatives.
- ✓ Il peut s'écouler plusieurs mois avant que vous ne puissiez prendre en charge les nouveaux projets de la deuxième marche. Clarifiez ce que vous voulez ([outil 2](#)) et soyez proactif.

OUTIL 8

Les méthodes d'auto-pointage

“

*La plus coûteuse des dépenses,
c'est la perte de temps.*

Théophraste

En quelques mots

Combien de fois nous sommes-nous écriés : « Je ne comprends pas où passe mon temps ! » ?

Pour le savoir, la meilleure solution est d'examiner de façon factuelle **les dépenses de notre « budget temps »** : saisie des « écritures » au fur et à mesure des dépenses, puis analyse poste par poste du « crédit temps » dépensé.

Une fois les anomalies identifiées, nous pouvons agir au bon endroit et nous fixer des objectifs de réduction de temps sur les postes qui ne sont pas essentiels.

MESURER OBJECTIVEMENT LE TEMPS DÉPENSÉ

Horloge	Activités (exemple pour un manager commercial)	Durée	Matrice I/U	Catégorie	Autre indicateur
9 h 00	Arrivée au bureau. Café avec quelques collègues.	15 mn	D	relations	
9 h 15	J'allume mon ordinateur. Les mises à jour automatiques se lancent...	10 mn	D	outils	
9 h 25	J'ouvre la boîte mail. Je traite un mail du service marketing qui demande des renseignements sur les ventes par produit.	30 mn	C	mails	
9 h 55	Je démarre le dossier Castel sans cesse reporté depuis 2 jours (<i>problème sur un matériel installé chez un client important</i>) : je cherche les documents éparpillés dans mes mails et mes dossiers, les ouvre pour avoir une vue d'ensemble.	15 mn	A	clients	
10 h 10	Je reçois un mail d'un client surpris de n'avoir pas reçu le devis qu'un de mes commerciaux devait lui envoyer. Je vais voir le commercial et lui demande de traiter la demande. Il en profite pour me soumettre une question tarifaire.	15 mn	C	clients	
10 h 25	Il ne reste que 5 mn avant ma réunion. Je recherche le mail contenant les caractéristiques du nouveau produit pour le travail en réunion.	5 mn	A	administratif	
10 h 30	Réunion d'équipe : « Réussir le lancement du nouveau produit. »	1 h	A	management	
11 h 30	Retour sur le dossier Castel. J'appelle le technicien en charge du site, laisse un message sur son répondeur. Impossible d'avancer plus.	5 mn	A	clients	
11 h 35	Je rédige le compte-rendu de ma réunion d'équipe, rassemble les idées émises pour capitaliser les arguments et bonnes pratiques.	45 mn	A	management	
12 h 20	Déjeuner avec l'équipe.	1 h	D	management	
13 h 20	Le technicien en charge du site Castel appelle. J'ai toutes les infos.	15 mn	A	clients	
13 h 35	Je me remets sur le dossier Castel, sans avancer. Je reçois des mails, je réponds aux plus urgents pour m'en débarrasser.	25 mn	A/C	Clients/mails	
14 h 00	Réunion DRH sur l'entretien professionnel. Je savais déjà 90 %.	1 h	D	management	

Téléchargez votre journal de bord automatique (fichier Excel à compléter) via ce lien : <http://www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100776313>

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les **méthodes d'auto-pointage** permettent d'analyser nos dépenses de temps pour agir au bon endroit et traquer le temps gâché sur des tâches inutiles ou à faible valeur ajoutée. C'est un excellent outil pour négocier des moyens ou une révision de notre charge de travail avec notre manager.

Contexte

Si vous ne savez pas où passe votre temps, ou si vous voulez confirmer une impression de perte de temps ciblée sur un type de tâches, cet outil vous aidera à y voir clair dans vos « dépenses ».

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Tenez votre journal de bord :**

- Tracez votre tableau d'enregistrement : une colonne pour noter l'heure de début et de fin des événements, une colonne « activités », et au moins 3 colonnes à droite pour noter la durée de chaque événement et les catégories ou indicateurs que vous choisirez d'analyser.
- Notez les événements de votre journée à chaque fois que vous changez d'activité, y compris les interruptions de 5 minutes.
- Calculez la durée pour chaque ligne.

- **Classez les événements par catégorie :**

- Attribuez une lettre selon le cadran de la matrice des priorités ([outil 6](#)).
- Affectez des catégories par projet ou type d'activité (temps passé en réunion...).

- **Repérez les anomalies significatives :**

- Calculez le cumul des durées par catégorie.
- Mesurez le temps passé sur des tâches mineures/tâches essentielles.
- Observez les interruptions, les imprévus, les déplacements, la durée des séquences réalisées en continu : votre temps est-il morcelé ?

- **Analysez les causes :** par exemple, trop de réunions dans des lieux différents la même journée, trop de temps d'attente ; trop de « oui » à des sollicitations ; manque d'anticipation, etc.

- **Listez les pistes solutions :**

- Diminuer le temps de certaines tâches : déléguer, renoncer à la perfection, supprimer.
- Négocier un fonctionnement collectif efficace (réunions, interruptions, mails...)

- Refuser certaines sollicitations.
- Réviser vos priorités seul ou avec votre manager.
 - **Agissez et rentabilisez vos gains :**
- Choisissez une piste et donnez-vous un objectif concret : par exemple, diviser par 2 le temps passé en réunion ou sur tel type d'activité.
- Planifiez afin d'occuper ce temps gagné avec une activité essentielle pour vous.

Méthodologie et conseils

- Choisissez des journées types.
- Tenez votre journal de bord sur 3 jours minimum, idéalement une semaine. Refaites-le après 3 mois pour mesurer vos progrès.
- Si vous avez géré vos mails pendant 1 heure, affectez un temps estimatif à chaque catégorie selon l'importance des mails traités.
- Pour un audit ciblé, notez uniquement les activités à mesurer.

Avant de vous lancer...

- ✓ Notez les événements au fur et à mesure qu'ils arrivent. Sinon, vous risquez d'en oublier ou de déformer la durée.

OUTIL 9

Le paradigme du temps perdu

“

*Moi, se dit le petit prince, si j'avais
cinquante-trois minutes à dépenser,
je marcherais tout doucement vers
une fontaine...*

Saint-Exupéry

En quelques mots

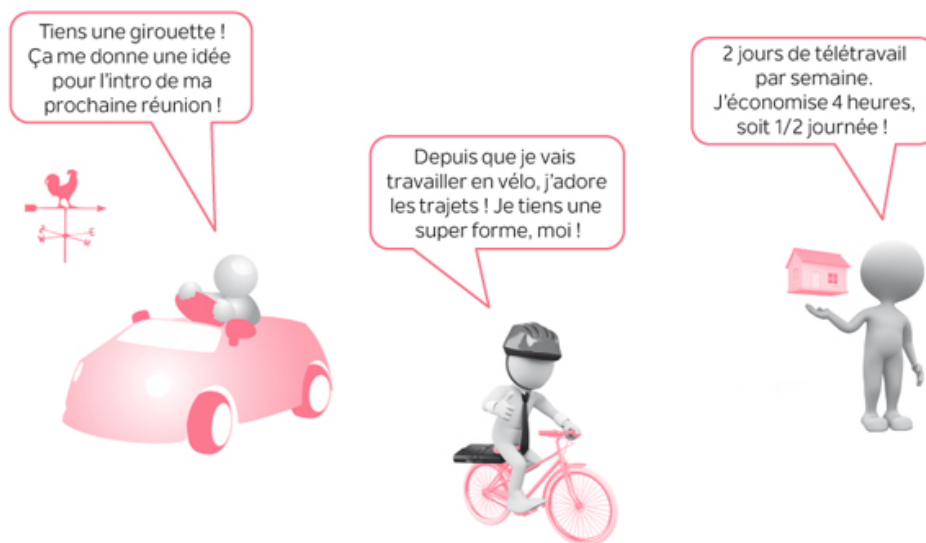
Le temps perdu l'est deux fois : le sentiment de perdre son temps est désagréable en lui-même et en plus, il nous empêche de profiter des opportunités offertes par ces temps a priori vides de sens.

Car dans une proportion raisonnable, ces moments sont les respirations de l'esprit. Un espace de décompression où nos idées sont libres, pour faire des associations ou se reposer. Un temps où nous pouvons, sans souci d'en faire quelque chose, profiter des beautés qui nous entourent.

Car le temps perdu, finalement, est celui où nous ne savourons pas notre présent.

Halte à la dictature de la productivité !

**FAIRE DES CHOIX ET VIVRE PLEINEMENT
CHAQUE MOMENT**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Changer notre façon de regarder le temps perdu permet de vivre chaque instant de notre vie avec plénitude.

Contexte

Cet outil se concentre sur les « temps morts », les « temps d'attente », les temps incompressibles pendant lesquels nous ne produisons pas. Ce livre aborde largement par ailleurs le temps à gagner en optimisant notre organisation et nos relations.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Cernez le sujet : à quoi reconnaître le temps perdu ?**
 - Il s'accompagne d'émotions désagréables : ennui, impatience, agacement... que nous ressentons sur le moment ou après-coup.

- Il est lié au sentiment de n’être pas à la bonne place au bon moment : nous pensons que nous aurions mieux à faire par ailleurs.

- Ce temps est vécu comme imposé, nous le subissons. C’est pourquoi nous le vivons mal.

- **Changez de paradigme sur le temps perdu.**

- Les temps morts ont leurs bénéfices : sas de décompression entre la journée de travail et la vie familiale, mise sous tension avant un entretien important ou une réunion.

- Ce sont des espaces de gestation des idées ([outil 21](#)) : les illuminations peuvent survenir dans le métro lorsque le cerveau n’est justement pas concentré sur un travail de production, ou par association d’idées avec une observation fortuite. C’est en observant le vol des oiseaux que Léonard de Vinci a inventé sa machine volante.

- Ils peuvent nous mettre en contact avec des opportunités si nous sommes « disponibles ».

- **Faites des choix en tenant compte de votre marge de manœuvre.**

- Prenez des dispositions pour supprimer ou réduire les temps morts qui prennent une place trop importante dans votre emploi du temps ([outil 8](#)) (télétravailler, commander par Internet, organiser des téléconférences).

- Transformez-les en opportunités pour les vivre autrement sans les subir (transformer le temps de trajet en séance de sport, transformer le temps d’attente au démarrage d’une réunion en opportunité relationnelle, profiter d’une attente pour lire, se former, se détendre).

- Vivez pleinement ceux sur lesquels vous n’avez pas de marge de manœuvre. Ce sont des temps de gestation. Soyez ouvert à ce qui se passe autour de vous, laissez aller votre esprit, relâchez la tension.

Soyez ouvert à la beauté des choses, à la lumière, aux sons, à l'air que vous respirez.

Méthodologie et conseils

- Donnez-vous la permission de ne pas être à fond tout le temps ! Votre cerveau a besoin de temps de décompression pour être efficace. Sachez prendre votre temps !
- Ayez toujours de quoi écrire sur vous, vos meilleures idées peuvent surgir dans ces fameux « temps morts ».
- Rebaptisez vos « temps morts », vous les vivrez autrement ! Par exemple, « temps blancs », « sas de décompression », « temps ouverts », etc.

Avant de vous lancer...

- ✓ Tout est dans le dosage : sachez dire « non » à des propositions qui feraient exploser le compteur du temps perdu ([outils 39](#) et [49](#)) !

DOSSIER

2

S'ORGANISER AVEC LES 6 LEVIERS D'EFFICACITÉ

“

J'ai vu un ange dans le marbre et j'ai seulement
ciselé jusqu'à l'en libérer.

Michel-Ange

Le tailleur et la fée-fontaine

Il était une fois un tailleur très talentueux. Son atelier était minuscule, mais les clients venaient de loin pour acheter chez lui leurs habits. Il n'avait pas son pareil pour dessiner des modèles qui mettaient en valeur leur silhouette, choisir les étoffes et les couleurs pour relever leur teint. Sa renommée était telle qu'un jour le roi le fit venir à la cour. Il quitta son petit atelier pour se rendre au palais, où il fut logé dans un appartement dix fois plus grand.

Les commandes affluèrent bientôt. Toute la noblesse voulait être vêtue d'élégance et de beauté. Le tailleur ne savait plus où donner de la tête ni des aiguilles. Il travaillait jusque tard dans la nuit, mais au matin de nouvelles requêtes lui étaient apportées par les valets de chambre des grands du royaume. Il en arrivait à se tromper dans ses patrons, mélangeait les couleurs, et devait recommencer à l'aube un ouvrage qu'il avait cousu de travers le soir.

Un matin, après un essayage douloureux chez le roi au cours duquel il avait piqué Sa Majesté à trois reprises avec des épingles, il pénétra dans une petite cour ombragée à l'écart de l'agitation du palais. Une fontaine de marbre en ornait le centre. Des jets d'eau jaillissaient des quatre côtés d'un socle surmonté d'une statue de femme. Le tailleur remarqua la grâce de sa tunique au drapé délicat. Épuisé, il s'assit sur la margelle et aspergea son visage d'eau fraîche.

- De quoi as-tu besoin ? demanda doucement la statue.
- De dormir, répondit-il sans remarquer l'insolite de la situation.
- Alors va te coucher, murmura la fée-fontaine.

Il rentra chez lui à la façon d'un automate et plongea dans un profond sommeil jusqu'au lendemain. Au matin, il se réveilla frais et dispos pour la première fois depuis des semaines. Il regarda les étoffes entassées en désordre, les habits ébauchés, les croquis éparpillés. Il était à la fois lucide et serein. Ce qui le troublait était le souvenir doux et diffus d'une femme en tunique.

Il retourna dans la cour ombragée. La fontaine était bien là, et la statue immobile sur son socle de marbre. Il en fut désappointé. Pour ne pas laisser le découragement l'envahir, il se pencha au-dessus du bassin et arrosa copieusement son visage d'eau fraîche.

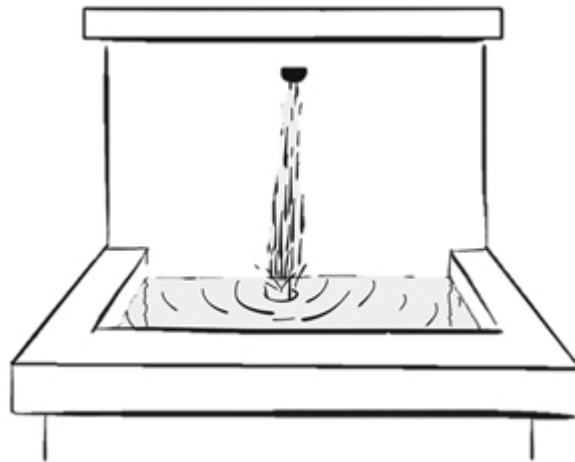
- De quoi as-tu besoin ?

Le tailleur redressa la tête, le cœur gonflé de joie. La fée-fontaine n'était pas un rêve.

- De terminer l'habit du roi pour la cérémonie du pèlerinage qui a lieu dans six jours, répondit-il.
- Et pour le finir avant six jours, de quoi as-tu besoin ?
- De pouvoir m'y adonner pendant cinq jours sans être dérangé continuellement par les demandes des gens de la cour, soupira le tailleur.
- Et pour pouvoir être tranquille pendant cinq jours, de quoi as-tu besoin ? interrogea encore la fée-fontaine.

La vision d'un atelier minuscule dans lequel il avait toujours connu la quiétude s'imposa au tailleur. Soulagé, il remercia la fée-fontaine et rentra faire son bagage. Il n'emporta que les fils et les étoffes nécessaires à l'habit du roi et se retira dans son village.

Lorsqu'il revint cinq jours plus tard avec l'habit enfin terminé, le roi en fut si enchanté qu'il décida de l'emmener avec lui en voyage.



La veille du départ, le tailleur, inquiet, rendit visite à la fée-fontaine.

- De quoi as-tu besoin ? lui demanda-t-elle comme d'habitude.
- De savoir quoi faire quand tu ne seras plus là pour me guider, répondit le tailleur.
- Et pour le savoir, de quoi as-tu besoin ?

Le tailleur réfléchit un long moment. Il fouilla sa mémoire à la recherche des conseils que la fée lui avait donnés. Il n'en trouva aucun. Alors, il leva les yeux vers elle et son visage s'éclaira d'un sourire lumineux.

Les outils

[10 Le levier des priorités](#)

[11 Le levier de la planification](#)

[12 Le rétroplanning](#)

[13 Le levier du choix](#)

[14 Le levier de la focalisation](#)

[15 Le levier de l'énergie](#)

[16 La chronobiologie](#)

[17 Le levier de la relation](#)

[18 L'organisation des rendez-vous](#)

OUTIL
10

Le levier des priorités

“

Donnez la priorité aux priorités.

Stephen Covey

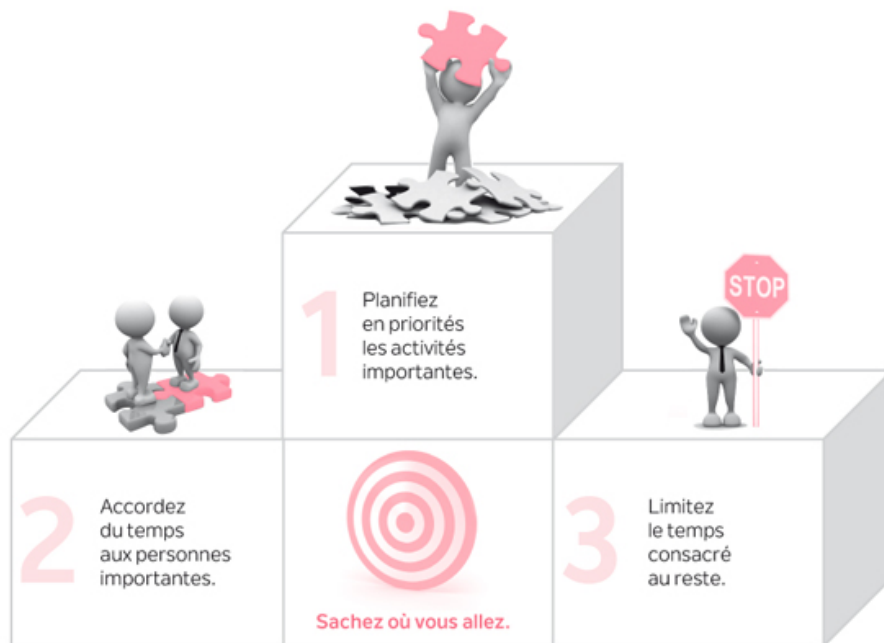
En quelques mots

Lorsque nous n'alignons pas nos actes sur nos priorités, nous ressentons un malaise, un décalage, voire une terrible frustration. Avec le risque de nous mettre en échec professionnel ou pire, de regretter une vie trop pleine de ce que nous n'avons pas fait.

Le levier des priorités a pour but de concrétiser nos projets professionnels ou personnels les plus importants.

En redonnant la priorité aux actions qui nous permettent d'atteindre nos objectifs et de réaliser les projets qui nous tiennent à cœur, nous développons notre sentiment d'efficacité personnelle et menons une vie plus épanouie.

**SE DONNER LES MOYENS D'ATTEINDRE
SES OBJECTIFS**



<http://goo.gl/GW35Ov>

Voir le témoignage vidéo.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le levier des priorités donne des bonnes pratiques pour atteindre nos objectifs prioritaires.

Contexte

Ces principes sont valables pour nos projets professionnels actuels et futurs, pour réaliser nos projets personnels et nos rêves.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Le préalable : sachez où vous allez.**
 - Clarifiez vos priorités de vie ([outils 1](#) et [2](#)), vos priorités professionnelles et celles de votre fonction actuelle ([outil 4](#)).
 - Répertoriez les activités qui contribuent à l'atteinte de vos objectifs. Affectez-leur un ordre ou un coefficient de priorité (par exemple, activités Jackpot = priorité 1).
 - Identifiez les personnes importantes pour vous et/ou qui peuvent vous aider à atteindre vos objectifs.
- **Planifiez en priorité les activités importantes.**
 - Réservez des moments pour travailler sur vos projets importants. Notez-les dans votre agenda. Prévoyez le temps de maturation des idées ([outil 21](#)).
 - Avancez avec régularité sur vos priorités. Découpez les gros projets en sous-objectifs.
 - Utilisez la matrice des priorités ([outil 6](#)) pour discerner l'important de l'urgent.
 - Utilisez la méthode LIMITER pour revoir la veille les priorités du lendemain.
 - Faites au moins une tâche importante par jour pour atteindre vos objectifs professionnels.
 - Réservez vos heures de plus grande efficacité pour vos priorités ([outil 16](#)).
 - Commencez par une tâche importante le matin.
 - Soyez tout entier à ces moments importants : éteignez téléphone, messagerie, etc.
- **Accordez du temps aux personnes importantes.**

- Planifiez – en priorité ! – du temps pour elles, pour réaliser des activités en commun.
- Manifestez-leur votre joie d’être avec elles, votre enthousiasme à travailler avec elles.
- Restez souple lorsqu’elles vous sollicitent, sachez leur rendre service.
- Ayez au moins une activité qui vous tient à cœur personnellement par semaine – vous êtes la personne la plus importante de votre vie !
 - **Limitez le temps consacré au reste.**
- Protégez-vous des urgences des autres, dites non avec diplomatie ([outil 39](#)).
- Entre deux tâches, privilégiez celle à plus forte valeur ajoutée.
- Fixez un temps limité aux tâches de moindre importance ([outils 33](#) et [34](#)).
- Supprimez les tâches sans rapport avec vos priorités.
 - **Mesurez l’avancement de vos projets.**
- Savourez le chemin parcouru.
- Faites de nouvelles projections pour clarifier et ajuster vos priorités.

Méthodologie et conseils

- N’oubliez pas vos priorités personnelles et les personnes qui vous sont chères.
- Intégrez au moins une fois par semaine une activité qui vous rapproche de vos objectifs à long terme.
- Revisitez régulièrement vos priorités, renoncez aux missions qui appartiennent au passé.

Avant de vous lancer...

- ✓ Réfléchissez au préalable aux priorités de votre vie. Sinon, vous risquez d'investir le meilleur de votre temps pour un but finalement vide de sens.
- ✓ Vos priorités doivent être motivantes et riches de sens pour vous. Sinon, vous ne résisterez pas aux sirènes des urgences des autres.

OUTIL 11

Le levier de la planification

“

*Ne pas planifier, c'est programmer
l'échec.*

Anonyme

En quelques mots

L'agenda est l'outil indispensable de la gestion du temps. Il permet d'organiser nos activités pour atteindre nos objectifs prioritaires en tenant compte de nos contraintes temporelles.

Une planification efficace prévoit des budgets temps très en amont, en anticipant nos cycles et pics d'activité. Elle réserve nos meilleures plages horaires à nos projets prioritaires. Elle prévoit astucieusement du temps pour les imprévus et sollicitations. Elle ajuste nos engagements jusqu'au dernier moment avec souplesse et réalisme pour faire l'essentiel au quotidien.

**LA SEMAINE IDÉALE : ANTICIPATION,
OPTIMISATION ET RÉALISME**

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
				Jalon projet	
9h	Tâche à forte valeur ajoutée	Dossier stratégique	Tâche importante projet X	Dossier stratégique	Tâche à forte valeur ajoutée
10h					
11h	mails/tél.	mails/tél.	mails/tél.	mails/tél.	mails/tél.
12h	Gestion imprévu	Gestion imprévu	Gestion imprévu	Gestion imprévu	Gestion imprévu
13h	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner pro	Déjeuner	Déjeuner pro
14h	Rendez-vous	Rendez-vous		Rendez-vous	
15h	Séance créative	Gestion imprévu	Gestion imprévu	Séance créative	Rendez-vous
16h		Rendez-vous	Séance créative	Séance créative	mails
	mails	mails	mails	mails	
17h	Gestion imprévu	Gestion imprévu	Gestion imprévu	Gestion imprévu	Gestion imprévu
18h	Préparation J+1	Préparation J+1	Préparation J+1	Préparation J+1	Préparation S+1
19h	Temps pour moi !	Temps pour moi !	Temps pour moi !	Temps pour moi !	Temps pour moi !



<http://goo.gl/YTP0UM>

Voir le témoignage vidéo.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Une planification astucieuse permet de garder le cap sur l'essentiel et de réserver le meilleur de notre temps à nos priorités tout en faisant preuve de souplesse pour accueillir l'imprévu.

Contexte

La planification d'une semaine peut débuter très longtemps en avance, jusqu'à 6 mois ou un an. Elle s'affine deux ou trois semaines avant et peut être révisée

du jour au lendemain pour privilégier de nouvelles priorités.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Anticipez votre charge de travail.**

- Repérez les cycles et pics d'activité de votre fonction. Notez en « provisoire » des budgets temps correspondant à la charge de travail prévisionnelle. Cela vous évitera de prendre trop d'engagements sur une période chargée.
- Réservez également les temps « obligés » : réunions d'équipe, séminaires, salons, etc. Vous accorderez moins de rendez-vous non prioritaires ces semaines-là.
- Posez vos vacances avant d'être pris dans l'engrenage de l'activité et des urgences.
- Faites le rétroplanning de vos projets qui ont une date butoir fixe ([outil 12](#)). Affichez les jalons et le temps de travail de manière visible.
- Notez immédiatement dans votre agenda les nouveautés à moyen terme : réunions, entretiens, projets.

- **Optimisez vos journées et vos semaines.**

- Tenez compte de vos rythmes chronobiologiques : réservez le début de vos matinées à vos tâches prioritaires et dossiers stratégiques. Donnez aux sollicitations non prioritaires le créneau de 14 h, même si vous êtes libre le matin.
- Découpez les projets importants en sous-objectifs atteignables en séquences de 1 h 30 à 2 h pour pouvoir les planifier aux heures les plus productives ([outil 20](#)).

- Lorsque vous planifiez vos semaines, notez en premier vos tâches prioritaires, le reste se glissera dans les interstices disponibles.
- Notez les rendez-vous avec vous-même et pas seulement les réunions ou entretiens : réflexion, préparation, formalisation, etc.
- Regroupez le traitement de vos mails en deux ou trois séquences par jour ([outil 60](#)).
- Notez sur votre agenda vos rendez-vous privés et respirations personnelles.
 - **Soyez réaliste et souple.**
- Estimez la durée des tâches de façon réaliste en vous référant à votre expérience. Prenez une marge de sécurité pour pallier les aléas (bug logiciel, information manquante, etc.).
- Réservez un rendez-vous fictif pour les imprévus ([outil 29](#)) et pour canaliser les interruptions.
- Laissez un temps tampon de 15 mn entre deux activités pour souffler, vous déplacer ou discuter avec vos collègues.
- Révisez votre planification en temps réel : autorisez-vous, au nom de vos priorités, à revoir les engagements pris auprès d'autres personnes.

Méthodologie et conseils

- Planifiez la veille votre journée du lendemain, le vendredi la semaine suivante.

Avant de vous lancer...

- ✓ Ne vous bercez pas d'illusions sur ce que vous pourrez faire. Mieux vaut planifier avec réalisme et renoncer d'emblée aux tâches de moindre importance.

OUTIL 12

Le rétroplanning

“

*La science des projets consiste à
prévenir les difficultés de
l'exécution.*

Luc de Clapiers, marquis de Vauvenargues

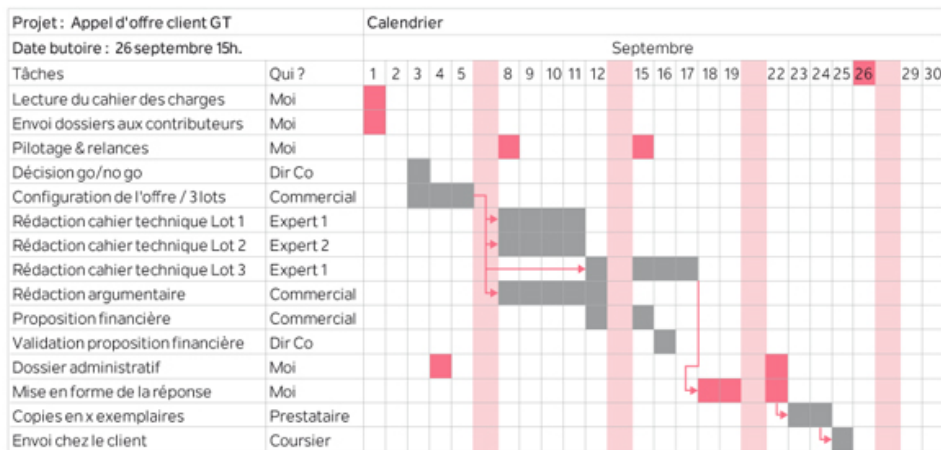
En quelques mots

Il arrive que nous nous mettions en difficulté parce que nous demandons trop tard un travail à quelqu'un qui n'est plus disponible pour le faire.

Le rétroplanning est une représentation graphique de l'enchaînement des tâches d'un projet à livrer à une date fixe. Il nous permet de nous organiser pour tenir les délais et facilite le pilotage des actions menées par d'autres contributeurs.

Le rétroplanning est une variante simplifiée du diagramme de Gantt utilisé pour piloter des projets complexes (grand nombre de tâches, de contraintes, de contributeurs).

**TENIR COMPTE DU TEMPS DE TRAVAIL
DES CONTRIBUTEURS**



Téléchargez ce rétroplanning (fichier Excel à modifier) *via* [ce lien:](http://www.dunod.com/“contenuscomplementaires”/9782100776313)
<http://www.dunod.com/“contenuscomplementaires”/9782100776313>

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le rétroplanning permet d'optimiser le temps de déroulement d'un projet et de contrôler les risques de dérive pour tenir un délai. Il simplifie le pilotage des tâches confiées à nos contributeurs.

Contexte

Il est utile pour tout projet avec remise de livrable à date fixe composé de plusieurs tâches plus ou moins interdépendantes les unes des autres. Encore plus lorsque plusieurs contributeurs sont impliqués.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Faites l'inventaire des tâches à faire.**

- Listez tout ce qui doit être fait, par vous ou par d'autres. N'oubliez pas les tâches de réflexion. Fractionnez en tâches secondaires les tâches trop lourdes.
- Estimez une durée pour chaque tâche.
- Identifiez les tâches interdépendantes : quelles sont celles qui ne peuvent être démarrées avant qu'une autre soit finie ?

- **Ordonnancez les tâches.**

- Classez les tâches dans l'ordre logique de réalisation. Sur un planning, représentez par un rectangle leur durée.
- Indiquez d'une flèche ou « connecteur » partant de la fin d'une tâche A au début d'une tâche B les liens de dépendance (B ne peut être commencée tant que A n'est pas finie).
- Superposez verticalement les tâches qui peuvent être menées en parallèle.
- Marquez les jalons ou points critiques : les livrables intermédiaires indispensables à la poursuite du projet.

- **Mettez à jour votre agenda.**

- En partant de la date de fin du projet, notez de façon visible les jalons. Prenez une marge de manœuvre pour parer aux aléas.
- Réservez le temps nécessaire pour effectuer le travail qui vous revient.
- Planifiez les réunions et leur préparation.
- Notez les relances à effectuer auprès de vos contributeurs ([outil 44](#)).

- **Et si le rétroplanning ne rentre pas dans le délai imparti ?**

- Trouvez des solutions pour raccourcir les tâches qui ne sont pas majeures : délégation, défi temps absolu

([outil 33](#)) ; renoncez à la perfection... voire à certaines tâches.

- Révissez vos priorités, gagnez du temps sur vos autres missions ou projets.
- Négociez un report de délai avec votre commanditaire si cela est possible.
 - **Agissez et pilotez.**
- Annoncez le plus tôt possible à vos contributeurs ce que vous attendez d'eux et fixez le calendrier des réunions de travail.
- Suivez l'avancement des tâches sur le rétroplanning.

Méthodologie et conseils

- Ne sous-estimez pas le temps de travail de vos contributeurs. Anticipez les congés, une surcharge d'activité. Validez avec eux le rétroplanning.
- Demandez-leur de vous alerter en cas de retard pour réviser le rétroplanning.
- En cas de dérive, faites de nouveaux arbitrages sur les tâches ou vos autres missions. Demandez de l'aide si possible.
- Alerte votre commanditaire le plus tôt possible en cas de dérive critique.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le risque principal est de sous-estimer les aléas ou le délai de réalisation des tâches.
- ✓ Il est tentant de renégocier le délai plutôt que de renoncer à la qualité. Or, le délai est un critère tout aussi important qu'un autre pour la réussite.

OUTIL
13

Le levier du choix

“

Ne pas choisir, c'est encore choisir.

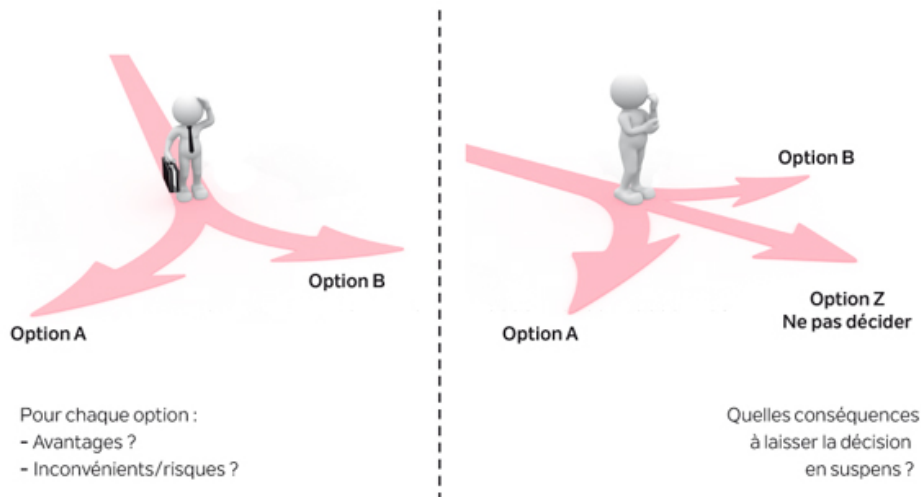
Jean-Paul Sartre

En quelques mots

Nous avons des centaines de **décisions** à prendre par jour. Des décisions opérationnelles, mais aussi des choix concernant nos activités et notre gestion du temps. Et lorsque nous sommes bloqués, c'est toute notre efficacité qui en pâtit – parfois même celle de toute une chaîne de valeur dans l'entreprise.

Or, souvent nous ne décidons pas parce que nous avons peur de l'échec. Choisir A ou B, c'est risquer de se tromper. L'option Z (zéro décision) nous aide à agir en mettant aussi dans la balance les risques à ne pas décider.

**CONSIDÉRER LA NON-DÉCISION COMME
UN CHOIX PARMI D'AUTRES**



<https://goo.gl/7HnZXL>

Prenez garde aux diabolotins de la décision !

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'indécision prend du temps, consomme de l'énergie, et peut présenter des risques réels. Au contraire, décider permet d'avancer vers nos objectifs et libère notre créativité.

Contexte

Cet outil s'applique aussi bien aux décisions opérationnelles qu'aux décisions concernant la gestion de notre temps : faire ou ne pas faire une tâche, donner la priorité à telle ou telle action, etc.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Identifiez que vous avez affaire à une décision.**

- Décisions opérationnelles : certaines sont évidentes, d'autres sont à initier. Quels sont les irritants sur lesquels vous pouvez – et voulez agir ?
- Gestion du temps : lorsque vous avez l'impression de ne pas être efficace, c'est sans doute que vous avez une décision à prendre concernant votre organisation.

- **Posez l'équation..... complète !**

- Clarifiez vos options. Pour les décisions binaires (faire/ne pas faire), clarifiez en positif l'option ne pas faire : pour faire quoi à la place ? Exemple : il est tard, votre énergie baisse et votre dossier n'est pas fini. Vous pouvez : A) poursuivre pour le terminer ce soir ; B) le reprendre demain à tête reposée.
- Pour chaque option, listez les avantages et les inconvénients ou risques.
- Hybridez les solutions pour réduire les risques. Exemple : passer en mode brouillon ce soir et rédiger demain ([outil 24](#)).
- Ajoutez l'option Z : ne pas décider. La décision reste en suspens. Quels sont les avantages, les inconvénients ou risques ? Exemple : s'acharner ce soir sans parvenir à avancer et être trop fatigué demain pour finaliser le dossier.

- **Décidez en positif.** Pour agir, notre cerveau a besoin de se représenter une situation concrète.

- Plutôt que de cesser de travailler, décidez de vous reposer ; plutôt que de cesser de perfectionner ce dossier, décidez de le clore pour passer à autre chose.
- Plutôt que de ne pas décider, décidez de reporter la décision à telle date, et définissez le plan d'action

qui vous permettra d'avancer dans votre processus de décision : obtenir des informations, trouver d'autres solutions, consulter d'autres personnes, etc.

- **Facilitez vos prises de décision.**

- Demandez des feedback pour conforter vos choix.
- Utilisez un déclic émotionnel (*cf.* pages suivantes).
- Savourez votre soulagement d'avoir décidé pour faciliter vos futures décisions.

Méthodologie et conseils

- On trouve parmi les inconvénients de l'option Z :
 - des risques opérationnels (laisser s'aggraver un problème non résolu) ;
 - des risques relationnels (la personne se sent oubliée) ;
 - des risques personnels (charge mentale, perte de temps, inefficacité, stress).
- Donnez-vous le droit à l'erreur :
 - relativisez les enjeux d'une erreur de décision ([outil 35](#)) ;
 - faites des tests à petite échelle ;
 - agissez même si la solution n'est pas parfaite, vous ajusterez grâce à l'expérience.

Avant de vous lancer...

- ✓ Choisir est irréversible... Mais faire de nouveaux choix est toujours possible ! Autorisez-vous à réviser vos décisions.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Le neuroscientifique Antonio R. Damasio a démontré que nous décidons avec nos émotions. Nous avons beau évaluer les différentes options avec toute notre

intelligence rationnelle, sans émotion nous sommes incapables d'agir, c'est-à-dire de décider. Car la décision n'est réellement prise que lorsqu'elle se concrétise dans l'action. Au moment de la décision, émotion et action sont donc intimement liées.

Écoutez vos émotions

Projetez-vous dans le futur et imaginez que vous avez pris la décision la plus rationnelle selon les méthodes de comparaison que vous avez employées. Que ressentez-vous ?

Si vos émotions sont positives, c'est sûrement la bonne décision.

Si vous ressentez une déception, c'est que votre préférence va à une autre solution. Suivez votre instinct ! Qu'est-ce qui vous dérange dans ce choix rationnel ? Pour vous rassurer, revoyez vos critères de décision et voyez si vous n'avez rien oublié.

Si vous ressentez une forte panique à l'idée même de décider, c'est sans doute qu'il n'est pas temps de le faire. Vous pouvez alors décider de reporter la décision et écouter ce que vos émotions vous disent à propos de cette décision. Si vous vous sentez soulagé, c'est que cette décision est juste et qu'il faut remettre en question le processus de décision, clarifier le problème, ou encore trouver une personne plus légitime pour prendre cette décision.

Augmentez le signal émotionnel

Vous hésitez encore entre deux solutions ? Chacune d'elle a ses avantages et ses inconvénients, mais il est difficile de discerner laquelle est la meilleure ?

Projetez-vous dans le futur comme si vous aviez choisi l'option A. Maintenant, imaginez que cela se passe mal. Prenez le temps de penser à tout ce qui pourrait mal tourner, aux conséquences que cela aurait sur votre activité, votre vie, etc. Procédez de la même manière avec

l'option B. Laquelle des deux « catastrophes » assumez-vous le mieux ?

Diminuez le signal émotionnel

Parfois, la pression trop forte pour décider... et surdimensionnée par rapport à l'enjeu de la décision !

Dans ce cas, deux questions peuvent vous aider à franchir le pas de la décision :

- « Que pourrait-il arriver de pire si je me trompe ? »
- « Que me faudrait-il de plus pour décider ? »

Agissez pour ressentir... et réagir

Enfin, si vous reportez sans cesse une décision, il existe des stratégies complémentaires à la fameuse « option Z » des pages précédentes :

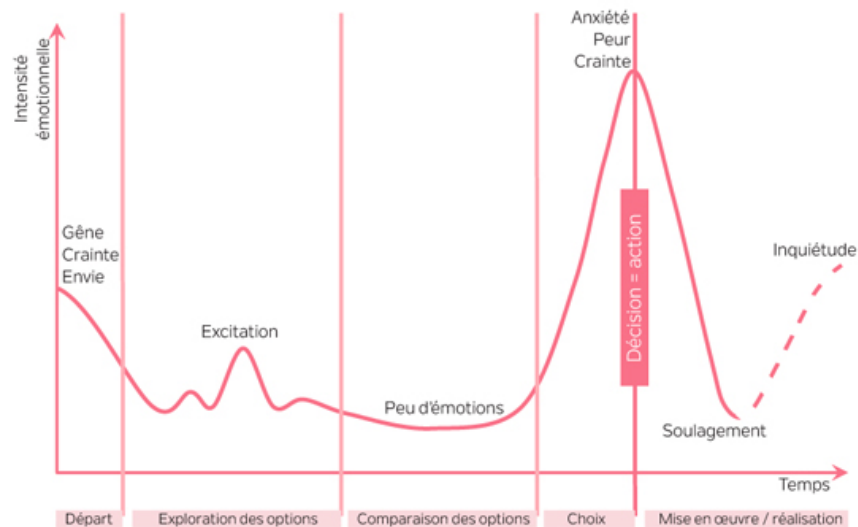
- Faites un test à petite échelle : ce n'est plus une décision, mais un test que vous analyserez ensuite pour prendre votre décision.
- Demandez un feedback : la verbalisation de vos doutes vous permettra de clarifier vos idées. Le feedback peut conforter votre décision. Et bien sûr, écoutez vos émotions si la personne vous recommande l'une des solutions.



ILLUSTRATION

La courbe émotionnelle d'une décision

Cette courbe montre l'évolution des émotions d'une personne devant prendre une décision à fort enjeu. Ce peut être un achat à fort impact sur l'activité d'un service, la décision de changer de job ou de recruter un nouveau collaborateur, etc.



Le niveau émotionnel de départ est assez élevé : une première décision est à l'œuvre, celle de décider de décider ! Elle enclenche un processus de recherche de solution – donc une action.

Au cours de l'étape d'exploration des options, des pics peuvent apparaître. Par exemple la découverte d'une solution prometteuse peut provoquer de l'excitation, de l'envie, du désir. Ces émotions positives incitent à poursuivre l'action jusqu'à la comparaison des options.

Le pic le plus élevé est celui de la décision. La courbe monte en flèche juste avant l'action qui entérine la décision : la signature d'un contrat, un mail de confirmation, une lettre de démission, un acte de paiement, etc. C'est cette action qui permet le soulagement ensuite : la courbe redescend aussi vite qu'elle est montée.

Dans certains cas, la courbe émotionnelle peut remonter si les premiers événements de mise en œuvre ne sont pas conformes à ce que la personne avait imaginé. Une inquiétude peut alors surgir : « Ai-je pris la bonne décision ? » Cette émotion pourra déclencher un nouveau départ : la décision de revoir la décision première et de mettre en œuvre une action pour l'annuler.

« L'action est la première marche vers le succès. »

Pablo Picasso

OUTIL 14

Le levier de la focalisation

“

*Trente rayons convergent au
moyeu, mais c'est le vide médian
qui fait marcher le char.*

Lao Tseu

En quelques mots

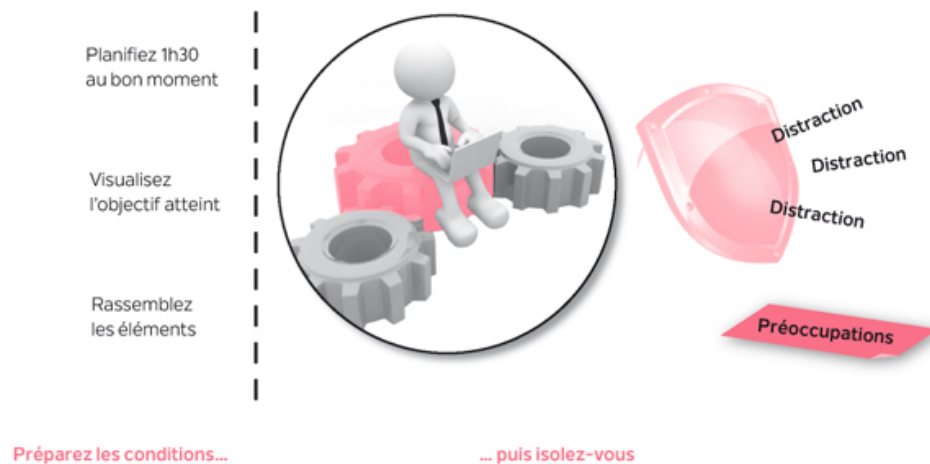
« Où en étais-je déjà ? » ; « Bon, je n'ai plus qu'à me relire ou recommencer mon calcul. » ; « Zut, j'ai perdu mon idée ! »... Nous avons tous expérimenté les désagréments d'un travail fractionné.

Notre cerveau est bien plus efficace lorsqu'il fait une seule chose à la fois et qu'il peut mener une tâche homogène à terme sans être obligé de la reprendre.

Le levier de la focalisation propose une méthode pour optimiser notre efficacité à traiter les dossiers qui exigent le plus de concentration.

Cet outil est complété par des stratégies pour favoriser notre concentration.

**S'ENFERMER DANS UNE BULLE AVEC
UN OBJECTIF PRÉCIS**



<https://goo.gl/z2UNEi>

Dopez votre concentration

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le but est de traiter plus vite et mieux les tâches qui exigent de la concentration.

Contexte

Ce levier est particulièrement utile pour les tâches de réflexion et le traitement de nos priorités. Il s'applique aux dossiers longs ou complexes qui devront être découpés en sous-objectifs concrets homogènes ([outil 20](#)).

Il est indissociable de la planification et exige une énergie élevée.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Planifiez votre séquence de focalisation.**

- Repérez votre amplitude de concentration : la durée moyenne selon les individus varie de 1 h 15 à 2 heures environ.
- Réservez dans votre agenda une plage horaire où votre énergie est élevée, notamment pour les dossiers complexes ou à fort enjeu : en général le matin à la première heure ([outil 16](#)).

- **Motivez-vous sur un objectif précis.**

- Vous serez d'autant plus efficace que vous travaillerez sur **un seul objectif à la fois**.
- Découpez en objectifs partiels ([outil 20](#)) un livrable qui prendrait plus de 1 h 30 ou qui est composé de plusieurs étapes.
- Pour vous motiver, visualisez votre objectif (ou sous-objectif) atteint, la veille ou en début de séance ([outil 19](#)).

- **Rassemblez tous les éléments en amont.**

- De préférence la veille, rassemblez tous les documents utiles à votre travail ([outil 23](#)).
- Mettez-les dans un dossier à part, hors de votre boîte mail, et créez un raccourci sur le bureau pour y accéder directement.

- **Isolez-vous des distractions.**

- Mettez-vous au calme. Choisissez votre stratégie d'isolement (cf. pages suivantes).
- Fermez boîte mail et téléphone. Mettez votre messagerie instantanée sur « indisponible ».
- Retirez de votre vue les autres dossiers.

- Si des préoccupations surgissent, ne les rejetez pas, notez-les simplement sur un papier pour les traiter plus tard, et revenez « ici et maintenant ».

Méthodologie et conseils

- Si vous avez du mal à vous motiver sur une tâche qui vous rebute, promettez-vous une récompense lorsque vous aurez fini, ou trouvez une manière de faire qui vous convienne mieux ([outil 27](#)).
- Plus on s'habitue à se concentrer, mieux on y arrive ! La focalisation est plus dense et elle dure plus longtemps. Augmentez progressivement la durée de vos séquences de concentration.
- Cette méthode s'applique aussi à une somme de petites tâches de même nature qui seront plus vite effectuées dans la continuité (réponses aux mails, appels téléphoniques, notes de frais, etc.). Il est alors plus judicieux de choisir une plage horaire de moindre énergie.

Avant de vous lancer...

- ✓ S'il est dans votre fonction de répondre à de multiples sollicitations, mettez en place un dispositif de dérivation : message d'absence indiquant l'heure de votre retour ou remplacement par un collègue. Vous limiterez ainsi les interruptions aux cas extrêmes.
- ✓ Les difficultés à se concentrer dépendent aussi de l'état de fatigue ou de stress et de l'alimentation (carence en magnésium).



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Notre capacité de concentration dépend bien sûr de multiples facteurs, et chacun a ses préférences. Certains préfèrent travailler en musique quand d'autres ont besoin d'un calme absolu. Les stratégies présentées ci-dessous

ne sont que des exemples. À vous de les adapter selon vos contraintes et vos besoins !

Les stratégies d'isolement

Le but des stratégies d'isolement est de se couper de toute interaction avec l'extérieur. Un bruit de fond modéré peut stimuler la créativité, mais une interaction interrompt nos pensées en nous forçant au dialogue sur un autre sujet.

Rappel : quelle que soit la stratégie, coupez votre boîte mail et votre téléphone.

• Le télétravail

C'est la plus radicale des stratégies d'isolement. En étant absent physiquement des locaux de l'entreprise, vous ne risquez pas d'être dérangé.

Elle peut être modulée selon les « permissions » de votre contexte :

- Une journée complète à la maison est la plus efficace des méthodes : non seulement vous êtes tranquille, mais en plus vous économisez le temps de trajet.
- La première séquence de travail du matin à la maison : vous réservez vos heures les plus productives pour un dossier de fond, et le trajet qui suit vous procure une pause.

• S'isoler au bureau

Plusieurs options sont possibles :

Décaler vos horaires le matin : vous profitez de votre fraîcheur d'esprit, mais vous risquez d'être perturbé par les arrivées successives de vos collègues.

- Le décalage sur un horaire tardif a quant à lui l'inconvénient de tomber dans la pente descendante de votre efficacité intellectuelle. À réserver pour les dossiers courts !
- S'isoler dans une salle de réunion : c'est dans l'absolu une bonne stratégie, mais les salles de

réunion sont rares et vous risquez de vous faire déloger, donc interrompre !

- Certaines entreprises ont mis en place des « salles silence » sans téléphone où se rassemblent les personnes qui ont besoin de concentration.

- **S'isoler mentalement**

On peut aussi se concentrer en faisant abstraction de l'environnement :

- Mettez un casque sur les oreilles et écoutez en sourdine votre musique préférée : cela crée une barrière contre les intrusions et vous isole du bruit extérieur.
- Prévenez vos collègues que vous avez besoin de vous concentrer. Mettez en place avec eux des règles de bonne conduite et de solidarité si vous travaillez en open space ([outil 48](#)).

Les stratégies « temps limité »

Nous avons tous fait l'expérience du train à prendre ou du rendez-vous inamovible de fin de journée. Les heures qui précèdent sont en général particulièrement productives. La limite de temps imposée force la concentration.

Nous pouvons volontairement nous fixer des limites de temps pour réaliser un objectif précis. La technique Pomodoro® en est un parfait exemple.



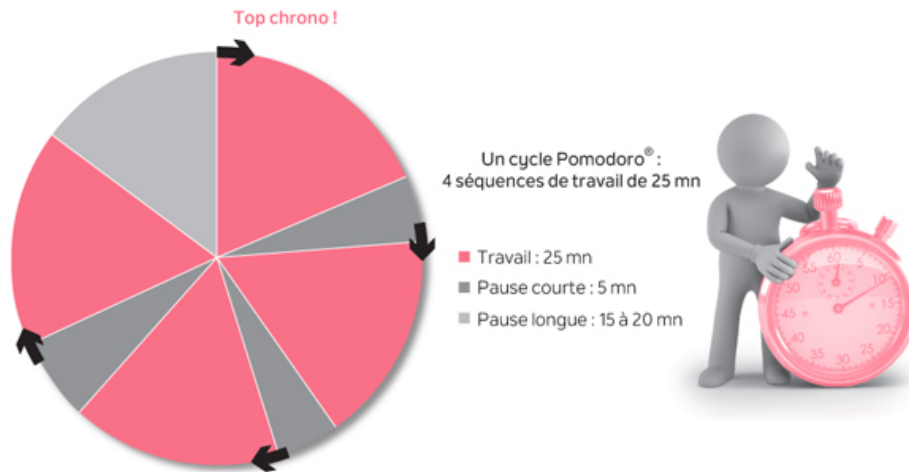
<https://goo.gl/fQBbf6>

Initiez le télétravail dans votre environnement



EXEMPLE

Stratégie « temps limité » : la technique Pomodoro®



La technique Pomodoro® a été développée par Francesco Cirillo à la fin des années 1980. Elle doit son nom au minuteur de cuisine qu'il utilisait et avait une forme de tomate (Pomodoro en italien).

Elle consiste à rythmer très précisément la journée en séquences de travail de 25 mn (les pomodori), séparées par des pauses courtes de 5 mn. La 4^e Pomodoro est suivie d'une pause plus longue de 15 à 20 mn.

La principale difficulté de cette technique d'une simplicité enfantine réside dans le découpage, en amont, des objectifs de la journée en sous-tâches de 25 mn.

C'est aussi ce qui en fait la puissance :

La tâche est plus précise que pour une séquence de 2 heures. L'esprit se disperse moins.

Il est plus facile de résister à toute distraction sur une période courte.

À la fin de chaque Pomodoro, la tâche est rayée comme étant accomplie : la motivation est entretenue par la progression du résultat.

L'efficacité de cette technique réside également dans le déclenchement du minuteur qui conditionne le début de l'action et aide à lutter contre la procrastination. Utilisez le minuteur aussi pour les pauses et faites de vraies pauses sans regarder vos mails.

Bien sûr, vous pouvez adapter la durée des pomodori à vos besoins.

« Tout devrait être rendu aussi simple que possible, mais pas plus. »

Albert Einstein

OUTIL
15

Le levier de l'énergie

“

*Ce qui compte, ce n'est pas le
nombre d'heures que vous
consacrez à vos activités, c'est
l'énergie que vous y mettez.*

Dan Millman

En quelques mots

C'est grâce à **notre énergie** que nous pouvons mener nos projets à terme, être performants ou relever de nouveaux défis. Notre cerveau a besoin de repos pour classer, mémoriser, simplifier, faire des connexions nouvelles, trouver des idées.

Pour ceux qui perçoivent le repos comme une perte de temps, voici trois bonnes raisons de le considérer comme un carburant :

- Nous sommes plus efficaces lorsque nous avons rechargé nos batteries.
- Plus sereins, nous résolvons mieux les difficultés, résistons mieux au stress et agissons avec discernement.
- Un corps épuisé met plus de temps à se régénérer.

LE REPOS EST LE CARBURANT INDISPENSABLE DE L'EFFICACITÉ



Chaque jour :

- Amplitude limitée
- Rythme biologique
- Pauses régulières

Chaque semaine :

- Une activité extraprofessionnelle pour soi
- Profiter des week-ends

Sur l'année :

- Vacances ou grand week-end toutes les 6 à 8 semaines
- Déconnexion totale (sans e-mail et sans téléphone)



<https://goo.gl/iuhcZi>

Une semaine pour préparer un départ en vacances serein

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le levier de l'énergie est le ciment des autres leviers d'efficacité. C'est en étant en forme que nous avons le recul suffisant pour discerner nos priorités dans les périodes agitées, faire des choix pertinents et nous concentrer. Nous sommes plus performants, plus rapides et plus résistants au stress. Nos relations avec nos collègues sont plus saines.

Contexte

Une planification efficace tiendra compte de nos variations d'énergie et prévoira le temps nécessaire pour

recharger nos batteries au quotidien, dans la semaine et sur l'année.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Respectez vos rythmes biologiques quotidiens.**
 - Limitez l'amplitude de vos journées de travail.
 - Organisez vos journées en tenant compte de votre courbe chronobiologique ([outil 16](#)).
 - Faites des pauses de 5 mn à 15 mn toutes les 1 h 30 à 2 heures, une vraie pause le midi pour déjeuner, si possible une courte sieste.
 - Alternez les tâches de forte et de faible charge mentale.
- **Ressourcez-vous chaque semaine.**
 - Faites dans la semaine au moins une activité extraprofessionnelle pour vous.
 - Profitez de vos week-ends sans travailler. Sinon, définissez clairement la plage horaire et profitez à fond du reste du temps sans culpabilité.
- **Déconnectez-vous plusieurs fois par an.**
 - Prenez des vacances ou grands week-ends toutes les 6 à 8 semaines.
 - Faites une vraie coupure annuelle sans mail ni téléphone : organisez vos délégations. Si nécessaire, fixez un cadre strict : un ou deux points par semaine, clairement définis. Vos équipes s'organiseront en conséquence.
 - Faites l'essentiel avant de partir et organisez des reports pour le reste.
- **Restez vigilant en cas de surcharge d'activité.**
 - Révisez vos priorités et ne faites pas tout.

- Faites des pauses courtes mais faites-les.
- Lorsque tout s’agite et que les urgences pleuvent, autorisez-vous une « crise de calme » : fermez les yeux 4 à 5 minutes, faites le vide, concentrez-vous sur votre respiration. Puis prenez tranquillement une matrice des priorités ([outil 6](#)) et relativisez les urgences par rapport à l’importance.
 - **Organisez-vous pour travailler moins !**
- Donnez-vous un objectif de gain de temps précis (terminer à 18 h deux fois par semaine).
- Soyez à l’affût des opportunités qui vous feront gagner du temps plus tard.
- Réduisez ou supprimez le temps passé aux tâches les moins importantes ([outils 7](#), [33](#), [34](#)).

Méthodologie et conseils

- Écoutez-vous, sentez les moments où votre énergie baisse, reposez-vous sans attendre. Il vaut mieux renoncer à terminer un dossier complexe le soir, il sera plus vite fini à tête reposée le matin.
- Soyez tout entier à votre repos. Rien n’est plus important que de vous régénérer.
- Assumez de faire des pauses au bureau, c’est salubre pour votre efficacité ([outils 16](#)) !

Avant de vous lancer...

- ✓ Fixez-vous des objectifs progressifs. Vos interlocuteurs risquent d’être surpris que vous soyez tout à coup moins disponible. Mettez en place un nouveau fonctionnement avec eux.

La chronobiologie

“

Le moment où l'on pense est aussi important que ce que l'on pense.

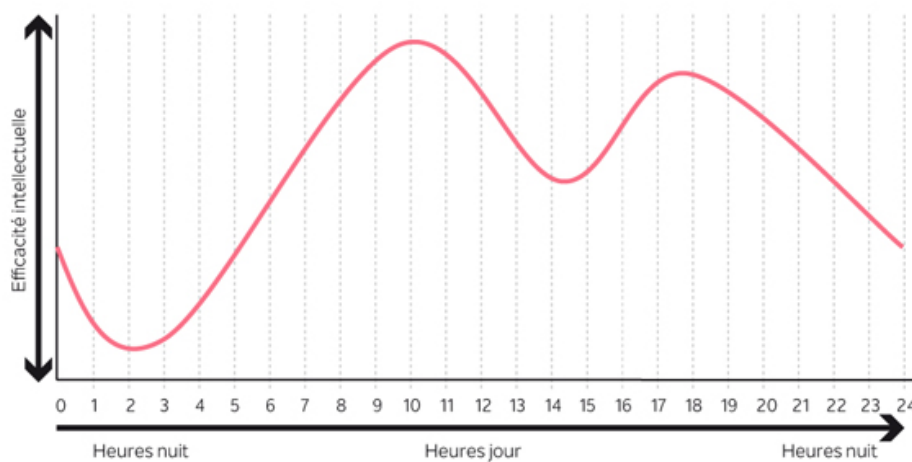
Marc Schwob, psychiatre, (*Les rythmes du corps*, Odile Jacob, 2007)

En quelques mots

La chronobiologie est la science qui étudie les rythmes des organismes vivants. Initialement utilisée en pharmacologie pour synchroniser la prise des médicaments avec le moment de réceptivité maximale des cellules à soigner, cette discipline élargit son champ d'application à d'autres domaines : traitement des troubles du sommeil, hygiène alimentaire, etc.

En gestion du temps, la chronobiologie nous permet d'organiser notre activité en tenant compte de nos rythmes physiologiques et intellectuels pour optimiser notre efficacité au cours de la journée.

L'EFFICACITÉ INTELLECTUELLE VARIE AU COURS DE LA JOURNÉE



<https://goo.gl/zbn4xY>

Que faire quand vous n'avez pas la pêche ?

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La chronobiologie nous permet d'utiliser au mieux de leur efficacité nos potentiels physiques et intellectuels. Plutôt que de nous forcer à agir à contre-courant de nos tendances naturelles, il s'agit de synchroniser nos activités sur nos rythmes biologiques. Nous serons plus performants à moindre effort.

Contexte

La chronobiologie est un préalable à toute organisation efficace. Prenez conscience de vos rythmes avant de planifier vos rendez-vous et d'organiser vos journées.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Regardez la courbe des pics d'efficacité** intellectuelle moyens de l'être humain.
- Le pic du matin est le plus productif pour un travail exigeant réflexion logique, créativité et concentration. Notre cerveau a éliminé pendant la nuit les toxines accumulées la veille et fait des connexions qui peuvent nous donner de brillantes idées.
- Le pic de l'après-midi est propice à la créativité et à la réflexion, mais nous perdons beaucoup de notre capacité de concentration. Il est idéal pour les travaux de créativité en groupe. Nous pouvons aussi nous concentrer seuls, mais moins longtemps que le matin.
- **Organisez vos journées en tenant compte de vos rythmes biologiques :**
- Dédiez votre pic du matin aux tâches importantes qui demandent de la concentration, à vos dossiers de fond, à la réflexion à long terme ou aux réunions à fort enjeu.
- Consacrez la fin de matinée aux tâches qui demandent peu d'effort intellectuel : c'est le moment idéal pour une séquence CAP mails ([outil 60](#)), gérer votre organisation, rappeler les personnes qui vous ont laissé un message.
- Fixez vos rendez-vous de préférence juste après déjeuner. Votre efficacité à travailler seul sur un dossier complexe serait de toute façon illusoire.
- Réservez votre pic de l'après-midi pour une nouvelle séquence de travail intellectuel et des réunions importantes. C'est aussi le meilleur moment pour placer les séances de créativité.
- Faites du sport vers 18 h ou 19 h plutôt qu'à 20 h-21 h, ce qui pourrait perturber votre endormissement et pèserait sur votre journée du lendemain.

Méthodologie et conseils

- Repérez vos propres rythmes : il peut y avoir un écart de une à deux heures par rapport à la courbe.
- Renoncez aux dossiers qui exigent une forte concentration aux heures « creuses ». Vous consommeriez trois fois plus de temps et d'énergie que le matin pour les faire aboutir – si vous parvenez à les finir !
- Pour tirer le meilleur parti de vos phases de plus grande efficacité, mettez en place un système de protection : isolez-vous ([outil 14](#)) ou instaurez avec vos collègues des règles du jeu ([outil 48](#)).
- Boostez votre efficacité du matin en vous préparant la veille ([outils 23](#) et [24](#))

Avant de vous lancer...

- ✓ Distinguez les pics d'efficacité liés à votre chronobiologie de ceux liés au rythme de l'entreprise : vous pouvez être plus efficace après 19 h parce que vous n'êtes pas dérangé, mais votre réflexion s'accomplit avec plus d'efforts qu'à 9 h ou 10 h.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Le sommeil remplit chaque jour notre réservoir d'énergie. Il est indispensable à la récupération physique et psychique. Il joue un rôle majeur dans la structuration de la pensée, la mémorisation, la capacité d'adaptation.

Il est conditionné par des régulateurs internes (la température du corps baisse quand il est temps de se reposer) et externes (luminosité, alternance travail/repos, activités sociales). Malheureusement, le monde moderne multiplie les *stimuli* externes et nous luttons souvent contre notre horloge interne, au détriment de notre efficacité du lendemain.

Prenez le train du sommeil à l'heure !

Une nuit de sommeil est un train constitué de plusieurs wagons ou cycles de 1 h 15 à 2 h environ. Chaque cycle comporte 5 phases :

1. Endormissement : notre vigilance baisse, nous sommes pris de bâillements, nous nous frottons les yeux. Nos muscles se relâchent. **C'est le moment de s'endormir. Sinon, il faut attendre le train suivant !**
2. Sommeil léger : nous sommes assoupis mais un bruit ou un contact peuvent nous réveiller.
3. Sommeil lent léger : nos signes vitaux (respiration, cœur) ralentissent et deviennent plus réguliers. Les muscles sont au repos.
4. Sommeil lent profond : la température de notre corps est au plus bas. Nos signes vitaux sont totalement réguliers. C'est la phase la plus longue de notre sommeil. Le corps récupère activement. C'est dans cette phase qu'il grandit (division cellulaire) chez les enfants.
5. Sommeil paradoxal : notre esprit se réveille mais nous ne percevons pas l'environnement. C'est le sommeil des rêves, qui permet la récupération psychique. Cette phase occupe 20 % du premier cycle et s'allonge au cours de la nuit. Les derniers wagons de notre sommeil sont plus propices à notre repos psychique. **N'enchaînez pas les nuits trop courtes pour permettre à votre cerveau de se ressourcer. Il sera plus efficace à résoudre les problèmes et plus créatif.**

Remettez vos pendules à l'heure !

Une activité physique élève la température du corps le jour et l'abaisse le soir, ce qui favorise l'endormissement (si elle n'est pas pratiquée trop tard).

La lumière du jour règle naturellement l'horloge interne. Sortir prendre l'air redonne de l'énergie et régule le sommeil.

L'alimentation stimule l'horloge biologique : prenez un solide petit-déjeuner (pain, beurre, œufs, fromage) et dînez tôt (19 h) pour digérer avant de dormir.

Faites la sieste !

C'est une habitude perdue en Occident. Nous avons besoin d'**un temps de repos** en milieu de journée pour permettre au corps de récupérer et à l'esprit de prendre du recul.

Ensuite, une activité tonifiante nous donne une énergie nouvelle pour un après-midi de travail efficace.

Le sommeil est pour l'ensemble de l'homme ce que le remontage est à la pendule.

Arthur Schopenhauer



Exercices

Pratique de la sieste

Siestes et activité tonique	Comment pratiquer?
La sieste flash 10 à 20 mn 	Trop courte pour entrer en sommeil profond, elle permet de se réveiller en pleine forme, même si le réveil est provoqué par un signal sonore. Un réveil est plus difficile et moins réparateur en phase 4 ou 5. Guettez les signaux d'endormissement : baisse de vigilance, regard flou, besoin de se tenir, paupières lourdes, froid, etc. Installez-vous confortablement dans un fauteuil, sur lequel vous pouvez laisser reposer votre tête. Mettez-vous à l'aise, enlevez vos chaussures, desserrez cravate et ceinture. Décidez de vous réveiller dans un quart d'heure. Fermez les yeux, ne pensez à rien qu'à vous laisser aller, visualisez un trou noir. Étirez-vous dès que vous ouvrez les yeux. Avec l'entraînement, vous n'aurez plus besoin d'alarme.
La sieste longue Un cycle de sommeil (1 h 15 à 1 h 45) 	Idéalement, elle se pratique allongé, dans un endroit confortable, isolé du bruit et de la lumière. Veillez à ne pas être réveillé en milieu de cycle. Elle est plus réparatrice puisqu'elle permet de se reposer physiquement et psychologiquement, mais elle peut pénaliser l'endormissement le soir. Elle est recommandée pour recupérer du sommeil en retard ou en prévision d'une nuit courte à venir. Là encore, guettez les signes d'endormissement. Allongez-vous ou inclinez votre fauteuil le plus confortablement possible. Fermez les yeux, détendez les muscles, ne pensez à rien. Vous vous réveillerez naturellement à la fin du cycle. N'attendez pas d'être épuisé pour la pratiquer, sinon vous enchaînez plusieurs cycles au détriment du train de nuit.
Étirements et contractions musculaires 3 à 5 minutes 	À la fin de votre sieste, prenez quelques minutes pour remettre votre corps en énergie : commencez par le bas du corps : étirez les jambes devant vous, tendez la pointe des pieds en contractant les muscles. Faites des petits cercles avec vos chevilles. Tendez les muscles des mollets (pieds fléchis), des cuisses, contractez les fessiers. Agitez les jambes devant vous, tendues et contractées. Déroulez vos doigts, vos poignets, repliez les bras, contractez les biceps. Étirez votre dos, contractez les abdominaux. Poussez le plafond, vos deux bras tendus au-dessus de vous. Massez votre cou, votre visage énergiquement. Plissez les yeux, les muscles du visage. Regardez autour de vous. Pour terminer, asseyez-vous quelques instants le dos bien droit, corps tonique, et visualisez-vous en train d'accomplir la prochaine tâche à faire.

OUTIL
17

Le levier de la relation

“

*L'enfer ce n'est pas les autres. Ils
seraient bien plutôt notre paradis –
avec des petits coins de purgatoire
çà et là.*

Robert Merle

En quelques mots

Lorsque nous analysons notre gestion du temps, nous pouvons être tentés de penser que nous serions bien plus efficaces si les autres ne venaient pas perturber notre concentration. C'est en partie vrai, et il existe bien des façons de protéger notre efficacité en limitant les interruptions de nos collègues.

Mais nous oublions souvent de considérer l'autre côté de la médaille, la partie lumineuse. Car les autres peuvent aussi nous faire gagner beaucoup temps.

Le levier de la relation liste les bonnes pratiques pour faire pencher la balance du côté de l'efficacité – la nôtre et celle des autres.

**COMPENSER LE TEMPS DONNÉ PAR DU TEMPS
GAGNÉ**



<https://goo.gl/un1vsF>

Cultivez 3 façons d'être plus efficace grâce aux autres

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'objectif est double : perdre le moins de temps possible et en gagner beaucoup.

Contexte

Le levier de la relation comporte une bonne part d'organisation en amont : notre planification, la proposition de méthodes d'efficacité collectives. Au quotidien, il s'agit de faire respecter ces principes et de négocier notre contribution à chaque nouvelle sollicitation, mais aussi d'oser solliciter nous-mêmes les autres pour sortir d'un blocage ou décupler notre efficacité.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Partagez vos méthodes d'efficacité personnelle.**

- Si vos collègues s'organisent comme vous en respectant leur courbe chronobiologique ([outil 16](#)), vous avez plus de chance d'être tranquille le matin. Idem pour la méthode CAP ([outil 60](#)) : vous ne serez pas relancé à 10 heures pour un mail que vous n'avez pas encore lu.
- Communiquez ou affichez dans votre agenda partagé vos plages de disponibilité ([outil 45](#)) ou de gestion des imprévus : vous canalisez les interruptions.

- **Proposez des méthodes d'efficacité collective.**

Suggeriez de fixer vos réunions l'après-midi à 15 h 30 pour être plus créatifs.

- Mettez en place des espaces de stockage communs pour les documents en cours d'élaboration. Vous éviterez de polluer vos boîtes mails respectives.
- Proposez un nouveau fonctionnement ([outil 46](#)) ou des règles de vie en open space ([outil 48](#)) si vous constatez des dysfonctionnements collectifs.

- **Protégez votre concentration.**

- Adoptez le réflexe de dire « oui, on se voit à 14 h pour explorer la question » à toute sollicitation dans vos plages de concentration.

– Rappelez gentiment les règles d’efficacité collective à ceux qui insistent, ou négociez au moins de terminer ce que vous faites.

- **Protégez vos priorités.**

– Négociez le livrable ou votre contribution pour toute demande en marge de vos priorités.

– Ayez le réflexe de vous demander « qui d’autre ? » pourrait le faire à votre place – et parfois mieux et plus vite que vous.

– Veillez à ne pas consacrer plus 20 % de votre temps aux priorités des autres au détriment des vôtres.

- **Sollicitez les autres pour gagner du temps.**

– Demandez des feedback pour conforter vos choix et décider plus rapidement ([outils 13](#) et [24](#)).

– Sollicitez de l’écoute pour vous aider à poser un problème et sortir d’un blocage.

– Demandez de l’aide à un collègue qui a une compétence que vous n’avez pas.

– Déléguez certaines tâches ou associez des collègues à certaines de vos missions. Si vous faites le bon casting, ils pourraient même en être très heureux !

– Sollicitez votre manager pour arbitrer vos priorités – voire les réviser si votre charge est trop lourde.

Méthodologie et conseils

- Désobéissez à vos diabolins ([outil 28](#)). Ils sont aussi très chronophages !

- Soyez exemplaire, respectez vous-même les règles que vous proposez d’instaurer.

Avant de vous lancer...

✓ Lorsque vous sollicitez les autres, respectez leur organisation, anticipez vos demandes. Valorisez

leurs idées et tenez-les informés de la suite que vous leur donnez.

OUTIL
18

L'organisation des rendez-vous

“

Si tu viens, par exemple, à quatre heures de l'après-midi, dès trois heures je commencerai d'être heureux.

Saint-Exupéry, Le Petit Prince

En quelques mots

Temps morcelé, déplacements trop fréquents, précieux neurones du matin consacrés à des sujets moins importants que nos tâches essentielles... Les rendez-vous trop facilement acceptés peuvent nous coûter cher. Bien plus cher que la durée du rendez-vous elle-même.

L'organisation des rendez-vous repose sur quelques règles pour optimiser notre emploi du temps tout en répondant aux demandes légitimes de nos interlocuteurs. Suivies avec constance et de façon mécanique, elles nous font gagner du temps dans la gestion des rendez-vous.

**SUIVRE TOUJOURS LES MÊMES RÈGLES POUR
FIXER LES RENDEZ-VOUS**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le but est de préserver l'efficacité de nos journées afin de gérer nos priorités et de gagner du temps dans l'organisation des rendez-vous.

Contexte

Ces règles s'appliquent à la plupart des rendez-vous que nous organisons ou qui nous sont demandés.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Gérez astucieusement les rendez-vous de votre cœur de métier.**
 - Règle n°1 : même lorsqu'une journée est libre, proposez les horaires suivant : 14 h, 11 h 30, 15 h, pour réserver vos meilleurs neurones aux tâches de fond.

- Règle n°2 : négociez la date mais restez ferme sur l’horaire.
- Règle n°3 : limitez la durée des rendez-vous. Au-delà d’une heure, 80 % du temps consommé n’a pas ou peu de valeur ajoutée. Il vaut mieux garder une marge de manœuvre entre deux rendez-vous pour prolonger le cas échéant un échange particulièrement productif.
- Règle n°4 : exception aux règles n°1 et 3. Les rendez-vous de travail importants peuvent avoir lieu tôt le matin et durer deux heures, pour avoir le temps d’aboutir à un résultat fini.
- Règle n°5 : positionnez les rendez-vous avec les personnes notoirement bavardes juste avant le déjeuner (pour y prolonger les échanges) ou juste avant une réunion importante (prévenez d’emblée que vous devrez partir 5 minutes avant telle heure).
 - **Gérez à l’économie les rendez-vous en marge de votre métier.**
- Règle n°6 : accordez des rendez-vous très courts : 30, voire 15 minutes. Cela forcera votre interlocuteur à aller à l’essentiel.
- Règle n°7 : proposez un déjeuner plutôt que de ponctionner une heure productive de votre agenda.
- Règle n°8 : refusez d’emblée les rendez-vous trop éloignés de vos priorités. Cela rendra service à la personne, qui, sachant à quoi s’en tenir, trouvera une autre solution.
 - **Proposez parfois des alternatives au rendez-vous.**
- Un entretien téléphonique ou vidéo est en général plus court qu’une rencontre.
- Proposez de travailler de manière asynchrone sur des outils collaboratifs ([outil 64](#)).

- Déléguiez le rendez-vous, ou répondez autrement au besoin de votre interlocuteur.
 - **Autorisez-vous à reporter un rendez-vous pour gérer vos priorités.**
- La plupart du temps, vos interlocuteurs seront compréhensifs... cela peut même les arranger !
- *A minima*, divisez la durée du rendez-vous par deux avec un objectif moins ambitieux, et reportez la suite à plus tard.

Méthodologie et conseils

- Ne reportez pas plusieurs fois un rendez-vous avec la même personne. Mieux vaut lui dire que vos priorités ont changé, elle trouvera une autre solution.
- Regroupez les rendez-vous sur des jours précis si vous télétravaillez un ou deux jours par semaine.
- **Déléguiez la gestion des rendez-vous à une personne ou une entreprise spécialisée.** Vous pouvez gagner jusqu'à 1 h par jour. Les règles ci-dessus lui permettront de gérer au mieux votre agenda.

Avant de vous lancer...

- ✓ Partagez les bonnes pratiques de la chronobiologie ([outil 16](#)) pour influencer les personnes qui vous invitent à des horaires non compatibles avec vos priorités.

BOOSTER SA PRODUCTIVITÉ

“

Le meilleur moment pour planter un arbre était il y a quarante ans. Le deuxième meilleur moment est maintenant.

Proverbe chinois

Les trois fils de l'érudit

Il était une fois un homme qui avait passé la première moitié de sa vie à étudier et la seconde à transmettre son immense savoir à ses fils. Il rêvait pour eux des distinctions qu'il n'avait pas pris le temps de rechercher pour lui-même. Les deux aînés aimaient l'étude autant que lui, mais le benjamin était d'une autre nature. Sa mère n'ayant vécu que peu de jours après sa naissance, il avait passé ses plus jeunes années en nourrice dans la famille d'un charpentier, et s'était lié d'amitié avec son frère de lait. Revenu étudier chez son père à l'âge de raison, il s'échappait dès qu'il pouvait pour jouer avec son ami sous la surveillance de l'artisan. L'érudit se désespérait de le voir gâcher ainsi son intelligence à des occupations futiles.

Il se consola le jour où son fils aîné fut admis au service du prince.

- Fais honneur à mon enseignement, lui dit-il le matin de son départ. Accomplis quelque grand dessein pour que le prince te distingue !

Il s'écoula un an avant que l'érudit ne se résolût à s'enquérir lui-même de son fils dont il était sans nouvelles. Il fut surpris de le trouver occupé à faire des comptes.

- Comment mon fils, toi qui es si savant, tu es employé à faire des calculs qu'un enfant de dix ans saurait faire ? N'as-tu pas quelque grand dessein à accomplir ?
- Mon père, j'ai l'idée d'un procédé qui permettrait à un seul homme de faire le travail de dix lors de la récolte du blé. Les économies réalisées feraient la fortune du prince.
- Très bien, mon fils, très bien, se réjouit l'érudit. Quand le prince va-t-il te décharger de ces comptes pour que tu te consacres à ce grand projet ?
- Je ne lui en ai pas encore parlé, père. Mon invention n'est pas au point et je manque de temps pour m'y consacrer.

L'érudit rentra chez lui déçu.

Quand son second fils entra au service du prince, il lui donna un conseil.

- Lorsque tu auras quelque brillante idée, va voir le prince sans tarder pour qu'il te distingue !

Il attendit encore un an avant de rendre visite à ses fils. L'aîné faisait toujours des comptes sans que son projet eût avancé. Son frère puîné rédigeait des courriers administratifs.

- Mon fils, pourquoi rédiges-tu ces lettres d'une simplicité enfantine quand tu pourrais faire valoir tes connaissances auprès du prince ?
- Les idées me manquent, mon père. Lorsque je pense à en avoir, mon esprit reste fermé et je ne puis écrire une seule ligne qui vaille la peine.

L'érudit s'en retourna chez lui dépité.

Ce fut enfin au tour du benjamin de rentrer au service du prince.

- Mon fils, fais chaque jour du mieux que tu peux, lui dit son père. Et envoie-moi de temps en temps de vos nouvelles, car tes frères ne m'écrivent pas.

Au bout d'un an, n'ayant encore reçu aucune lettre, l'érudit se rendit une nouvelle fois au palais. Il demanda à voir son troisième fils pour lui reprocher sa paresse. Il fut reçu avec une déférence inaccoutumée et conduit sur le chantier où son fils dirigeait de grands travaux.

- C’est un système hydraulique pour irriguer les cultures en terrasse. Le prince peut ainsi étendre la production de son domaine sur la montagne, expliqua-t-il.
- Comment as-tu fait, mon fils, pour te distinguer quand tes frères sont restés dans l’ombre ? demanda le père étonné de la tournure des événements.
- Je n’ai pas cherché à me distinguer, mon père.
- Quel prodige t’a permis, alors, de réussir là où tes frères ont échoué ?



Le troisième fils de l’érudit réfléchit. Il repensa à son enfance lorsqu’avec son frère de lait il construisait des cabanes. Il revit les planches écroulées de leurs

premiers essais et leur enthousiasme à recommencer leur ouvrage. Il se souvint du regard bienveillant du charpentier qui semblait leur dire par-delà leurs échecs « vous réussirez ».

- La confiance, répondit-il.

Les outils

[19 La visualisation du livrable](#)

[20 Les objectifs partiels](#)

[21 Les 4 phases du processus créatif](#)

[22 Le fil de l'eau](#)

[23 La trousse à crayons](#)

[24 Le draft](#)

[25 La carte mentale](#)

[26 La méthode des 3 « O »](#)

[27 L'auto-motivation](#)

OUTIL 19

La visualisation du livrable

“

Pour voir, je ferme les yeux.

Paul Gauguin

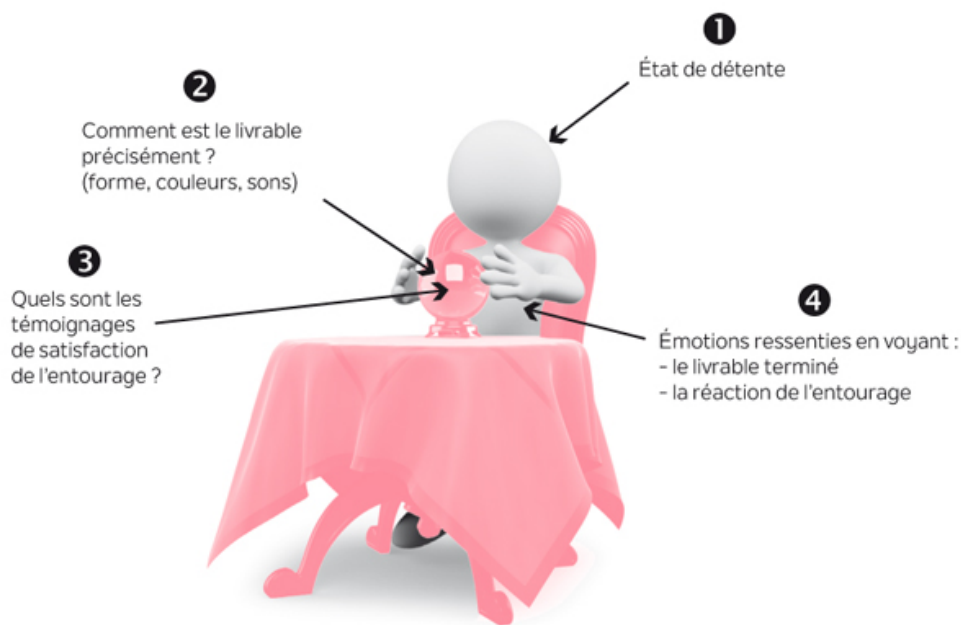
En quelques mots

Nous avons parfois une vague idée de ce que nous devons produire, mais le temps de former les mots pour l'écrire, l'idée s'est enfuie et nous nous retrouvons dans le brouillard, à ne plus savoir par où commencer.

La visualisation du livrable est un moment où nous laissons notre cerveau fonctionner à son rythme – c'est-à-dire très rapidement.

Il s'agit d'imaginer le livrable terminé et fonctionnel, avec toutes les qualités requises pour notre satisfaction et celle des utilisateurs. Pour notre cerveau, les scènes vécues sont bien réelles et l'objectif atteignable... puisque déjà atteint !

RESPECTER LA VITESSE DU CERVEAU



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'imagination est beaucoup plus rapide que les gestes ou le langage. Le processus de réalisation ralentit la pensée ! La visualisation du livrable permet à notre cerveau de faire le parcours une première fois sans entrave.

C'est un exercice très court (10 minutes) qui nous motive à nous mettre au travail rapidement pour concrétiser le fruit de notre imagination.

Contexte

La visualisation du livrable peut être appliquée à n'importe quel livrable, même un sous-objectif d'un ensemble plus vaste.

Elle peut aussi servir de point de départ à un travail collectif pour enrichir les points de vue.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Clarifiez l'objectif du livrable.**

- Avant de démarrer votre séquence de visualisation, remettez-vous en mémoire l'objectif de votre livrable, sa finalité.
- Si nécessaire, écrivez-le.

- **Installez un état de détente.**

- Veillez à ne pas être dérangé pendant 10 mn.
- Fermez les yeux.
- Respirez calmement plusieurs fois en gonflant le ventre. Expirez d'un souffle régulier par la bouche en vous concentrant sur vos sensations jusqu'à vous sentir détendu.

- **Visualisez votre livrable précisément.**

- Imaginez votre livrable terminé.
- Quelle forme a-t-il ? quelle taille, quelles couleurs ? Émet-il des sons ? Bouge-t-il ?

- **Inspirez vos émotions.**

- Visualisez-vous en train de le manipuler.
- Que ressentez-vous ? Qu'est-ce qui vous rend particulièrement fier, heureux ?
- Quel est votre dialogue intérieur, que vous dites-vous à vous-même ?

- **Visualisez les réactions de votre entourage.**

- Imaginez que votre entourage, collègues, manager, clients voient le livrable. Imaginez les utilisateurs s'en servir, votre public écouter votre discours... Visualisez l'environnement, la lumière, les sons.
- Imaginez leurs réactions : comment manifestent-ils leur enthousiasme ? Que disent-ils du livrable ? Qu'est-ce qui leur plaît ?

- **Inspirez de nouveau vos émotions.**

- Que ressentez-vous en entendant ces louanges ?
Quelles sont celles qui vous font le plus plaisir ?
Pourquoi ?
- Laissez-vous imprégner de ces émotions.
- Affirmez les qualités de votre livrable : « il est... »
(clair, facile à utiliser, pratique, beau, etc.).
- Ouvrez les yeux.
 - **Mettez-vous immédiatement au travail.**

Notez tout de suite les qualités de votre livrable.

Esquissez rapidement une première version de votre livrable, tant que vos images sont encore vives.

Méthodologie et conseils

- Lors des étapes de visualisation, placez-vous **dans** la scène et non en simple spectateur.
- Imaginez les réactions des utilisateurs de votre livrable même si vous ne les connaissez pas (par exemple, visualisez un lecteur en train de consulter votre livre !).

Avant de vous lancer...

- ✓ Visualisez d'abord le livrable complet fini avant les livrables de vos objectifs partiels ([outil 20](#)).

OUTIL
20

Les objectifs partiels

“

Le commencement est la moitié de tout.

Pythagore

En quelques mots

« Découragé par l'ampleur de la tâche. » Cette expression familière montre bien qu'un objectif trop élevé peut anéantir notre énergie au lieu de nous galvaniser.

La solution, c'est de faire un pas après l'autre, pour avancer tranquillement et régler son sort à la procrastination.

Le découpage en objectifs homogènes simplifie le travail cérébral. Ce qui paraissait abstrait et complexe devient concret et atteignable. Plus sereins, nous sommes plus productifs.

Enfin, des séquences courtes se glissent plus facilement dans l'agenda. Nous avançons avec régularité.

**AVANCER AVEC SÉRÉNITÉ D'UN OBJECTIF
HOMOGÈNE À L'AUTRE**



<http://goo.gl/JRVbbg>

Voir le témoignage vidéo.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les bonnes raisons de découper un objectif ambitieux en unités plus petites sont multiples : leur planification est réaliste, elles clarifient notre démarche de travail,

facilitent notre concentration, entretiennent notre motivation à l'atteinte de chaque sous-objectif.

Contexte

C'est une pratique utile pour toute tâche qui nécessite plus de 2 heures. Elle est particulièrement recommandée pour tout travail complexe dont les différentes phases font appel à des fonctionnements cérébraux différents.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Évaluez le travail à faire.**
 - Listez toutes les tâches à faire pour produire le livrable complet.
 - Évaluez leur durée.
 - Indiquez pour chacune la nature du travail à faire : recherche, analyse, production d'idées, travail d'imagination, tri, sélection, structuration d'un document, rédaction, test, mise en forme, etc.
- **Créez un objectif par unité de temps.**
 - Découpez toute tâche supérieure à votre durée maximale de concentration : 1 h 30, voire moins.
 - Affectez à chaque nouvelle tâche un objectif précis (finir telle partie, etc.).
- **Travaillez par objectif homogène.**
 - *Produire des idées* (pas de censure, rebond) ne fait pas appel au même fonctionnement cérébral que *sélectionner une solution* (esprit critique requis !).
 - Séparez les différentes étapes d'un processus de travail en objectifs homogènes : pour un travail de veille, *choisir ses articles* est une première étape (on survole les titres), *lire les articles sélectionnés* en est une deuxième. Confondre les deux fait perdre du temps.

- **Planifiez vos objectifs partiels.**

- Vous ne ferez pas tout le même jour. Donnez un ordre cohérent à vos étapes et planifiez-les dans votre agenda.
- N’oubliez pas d’inclure des temps de pause si vous en réalisez plusieurs d’affilée, et des temps de remise en route si vous les espacez.
- Tenez compte de vos rythmes biologiques pour planifier les séquences qui vous demandent plus ou moins d’effort ([outil 16](#)).

- **Focalisez-vous sur un objectif à la fois.**

- Tenez votre planning sans chercher à réaliser deux objectifs à la fois.
- Pour un travail collectif, communiquez à vos coéquipiers votre découpage.

Méthodologie et conseils

- Il vaut mieux deux courtes séquences homogènes qu’une longue nécessitant deux formes de pensée différentes. Faites une pause entre les deux.
- Vous pouvez en revanche regrouper des tâches homogènes bénéficiant à plusieurs sous-ensembles de votre livrable : mutualiser les recherches Internet de plusieurs sujets.
- Vous trouverez des exemples d’objectifs partiels dans ce dossier ([outils 21](#), [23](#), [24](#), [25](#)).

Avant de vous lancer...

- ✓ Évaluez avec réalisme les durées. Notez au fur et à mesure le temps réel pour affiner vos estimations futures.

OUTIL
21

Les 4 phases du processus créatif

“

La créativité naît dans le noir.

Julia Cameron

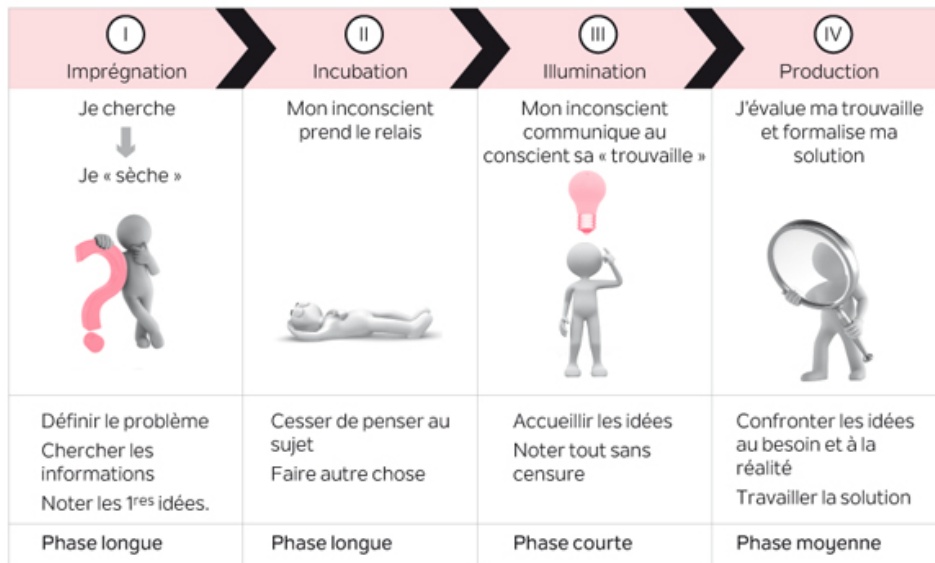
En quelques mots

Les 4 phases du processus créatif ont d'abord été observées sur des mathématiciens qui avaient eu des idées géniales appelées « illuminations » (le fameux « Eurêka ! » d'Archimède).

Dès 1926, le neuroscientifique G. Wallas démontre que les meilleures idées viennent d'un processus créatif qui laisse la part belle à l'intuition.

Pour résoudre des problèmes complexes (trouver des solutions nouvelles à des situations inconnues), nous avons donc intérêt à séparer une première phase dite « d'imprégnation », du moment où nous allons évaluer et formaliser les solutions après l'illumination.

SÉPARER L'IMPRÉGNATION DE LA PRODUCTION



Source : d'après Cegos



<http://goo.gl/KNUXIk>

Voir le témoignage vidéo.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Pour résoudre des problématiques nouvelles, ce processus permet de produire à moindre coût en temps et en énergie des idées plus riches et des solutions plus pertinentes qu'une réflexion rationnelle menée en continu.

Contexte

Il s'applique à tout travail créatif : réflexion de fond, réflexion stratégique, résolution de problèmes complexes, projets innovants.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

• Phase I : imprégnation

- Posez le problème : périmètre, objectif ; que cherchez-vous à résoudre, dans quel but ?
- Rassemblez au fil de l'eau ([outil 22](#)) les informations : événements, statistiques, recherche documentaire, etc.
- Notez les premières idées qui vous viennent à l'esprit, de façon large et sans censure. La carte mentale est idéale ([outil 25](#)).

• Phase II : incubation

- Lâchez prise ! Ne pensez plus à votre problème. Laissez votre inconscient travailler. Votre cerveau droit (créatif) prend le relais de votre cerveau gauche (rationnel).
- Faites du sport, de la musique ou une activité très différente, peu consommatrice en charge mentale.
- L'idéal est de dormir ! Laissez au moins une nuit entre les phases d'imprégnation et de production.

• Phase III : illumination

- L'illumination peut survenir à tout moment : le matin au réveil, en vous brossant les dents, dans les transports... Ayez toujours à portée de main de quoi noter.
- Vous pouvez favoriser son arrivée en lui donnant « rendez-vous » : prévoyez une séance d'écriture libre de 45 mn tous les matins entre les phases d'imprégnation et de production.

• Phase IV : production

- Confrontez les idées de l'illumination à la réalité : en quoi répondent-elles au problème ? Quelle est

leur faisabilité, leur coût ? Quels sont les avantages et limites de chacune ? Etc.

- Utilisez le *draft* ([outil 24](#)) pour confronter vos idées aux avis d'autres personnes.
- Sélectionnez les plus pertinentes et mettez en forme le plan d'action qui en découle.

Méthodologie et conseils

- Planifiez à l'avance dans votre agenda les phases I et IV (travail rationnel), *a minima* séparées par une nuit, si possible à plusieurs jours d'intervalle. Prévoyez de travailler au calme.
- Le meilleur moment pour avoir une illumination est lorsque le cerveau n'est pas au maximum de son efficacité intellectuelle logique alors que le corps est en pleine forme physique : très tôt le matin ou vers 19 h après une séance de sport.
- Les phases I et IV peuvent être menées en groupe.
- Vous pouvez décider en phase IV de réitérer le processus pour creuser une idée ou surmonter un obstacle à sa mise en œuvre.

Avant de vous lancer...

- ✓ Ne cherchez pas à produire en phase I : votre problème sera plus clairement défini et vos premières idées plus libres. Votre inconscient pourra associer vos idées farfelues pour créer une idée recevable en phase III. Laissez le tri pour phase IV.
- ✓ Faites-vous confiance ! Le cerveau est une magnifique machine à produire des idées géniales, et la gestation (phase II) est utile.

Le fil de l'eau

“

*La force de l'eau vient de la
source.*

Proverbe persan

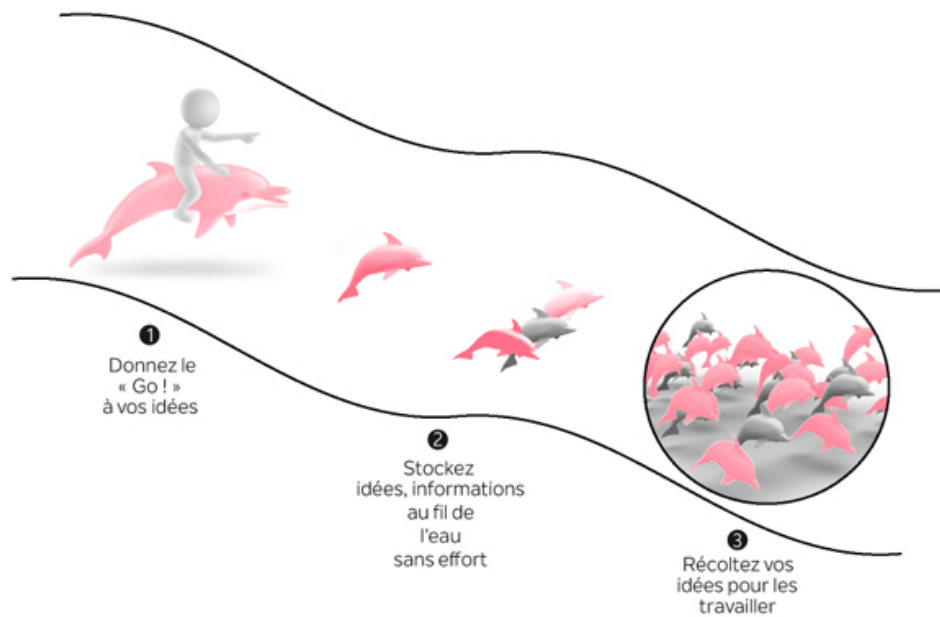
En quelques mots

Le syndrome de la page blanche est l'une des causes majeures de la procrastination. Elle n'est pas réservée qu'aux écrivains. Elle nous concerne tous dès que nous avons un projet complexe à initier, qui fait appel à notre réflexion.

Alors, nous ne démarrons pas et finissons au pied du mur et dans la douleur par produire un livrable qui nous déçoit au regard du potentiel d'idées que nous aurions pu y mettre. Et nous accusons le manque de temps.

Le fil de l'eau permet de disposer, le jour où nous décidons de travailler sur notre projet, d'un stock d'idées acquises sans effort.

**ALIMENTER SON PROJET SANS EFFORT AVANT
DE LE TRAVAILLER**



<http://goo.gl/4XBjJP>

Voir le témoignage vidéo.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le fil de l'eau permet d'éviter la procrastination causée par le syndrome de la page blanche. Cette méthode ne prend pas de temps et ne demande aucun effort : lorsque le cerveau est conditionné par un objectif, il « capte » naturellement ce qui va pouvoir l'alimenter.

Contexte

Il s'applique à tout projet de réflexion à mener à moyen ou long terme.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Donnez le « Go ! » à vos idées.**

- Il s'agit de démarrer votre projet dans votre tête aujourd'hui, sans vous dire « je verrai cela plus tard lorsque je serai plus disponible, j'ai encore le temps » !
- Concrètement, ouvrez dès à présent (dès que vous avez décidé de l'entreprendre ou dès qu'il vous est confié) des dossiers dédiés au projet : explorateur, messagerie, favoris Internet, Cloud, etc.
- Créez un fichier de prise de notes « Idées en vrac » dans Word, OneNote, EverNote, etc.
- Notez les toutes premières idées qui vous sont déjà venues, sans vous forcer.

- **Au fil de l'eau, stockez sans les traiter :**

- les informations pêle-mêle, des liens Internet, les mails reçus qui ont un rapport avec votre projet, des documents variés, toute référence utile ;
- vos idées en vrac dans votre fichier de prise de notes.

- **Récoltez vos idées lors de votre première séance de travail.**

- Relisez vos notes, les grandes lignes des informations stockées.
- Faites une carte mentale ([outil 25](#)) ou utilisez des post-it™ pour structurer vos idées.
- Dessinez les contours de votre livrable, son plan, les idées principales. La page n'est pas blanche.

Méthodologie et conseils

- Vous pouvez compléter l'étape 1 par une séquence de visualisation ([outil 19](#)).

- Si des idées assez abouties surgissent, commencez à les traiter : rédigez un paragraphe par-ci, faites un schéma par-là... Ce sera une bonne surprise lorsque vous entamerez le travail de réalisation.
- Si vous constatez une inflation des idées ou des informations dans l'étape de fil de l'eau, formez des catégories. Créez des sous-répertoires dans vos dossiers pour faciliter le classement et l'exploitation des informations à venir.

Avant de vous lancer...

- ✓ Au début, mettez des rappels « Pour y penser » dans votre agenda : « Qu'ai-je vu cette semaine qui peut alimenter ma réflexion sur le projet Y ? »
- ✓ Faites des sauvegardes régulières de vos fichiers à idées, surtout si votre projet prend de l'ampleur et que vos idées sont nombreuses.

OUTIL
23

La trousse à crayons

“

*Partir le matin de bonne heure
se décide le soir.*

Proverbe Malinké

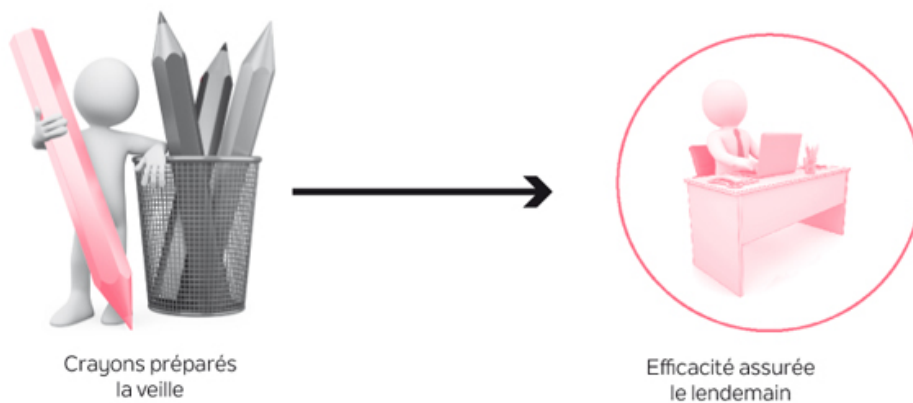
En quelques mots

Rien de plus frustrant que de voir des obstacles minuscules gâcher notre volonté de venir à bout d'un dossier important : informations éparpillées ou manquantes, mails perturbateurs, micro-interruptions. La distraction nous éloigne de notre objectif. La matinée est passée et le dossier à peine entamé.

La métaphore de **la trousse à crayons** nous ramène au temps de notre enfance, lorsque nous préparions nos affaires la veille pour être prêts à partir de bonne heure pour l'école.

En préparant physiquement notre cadre de travail et les éléments de contenu nécessaires, nous conditionnons également notre cerveau à « démarrer de bonne heure ».

**PRÉPARER SES CRAYONS POUR PRÉPARER
SON CERVEAU**



<http://goo.gl/I8rkES>

Voir le témoignage vidéo.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Préparer notre « trousse à crayons » la veille nous permet de démarrer directement dans le vif du sujet le lendemain matin, en profitant du temps où notre énergie est à son maximum pour les travaux de réflexion. Notre cerveau, préparé par cet échauffement, évite de procrastiner et atteint beaucoup plus rapidement son efficacité optimale.

Contexte

Cette méthode est particulièrement indiquée pour les dossiers de fond, surtout s'ils doivent faire appel à plusieurs documents répartis en divers endroits.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Prenez une trousse vide.**

- Créez dans votre ordinateur un répertoire spécifique pour le dossier à traiter demain.
- Si vous avez besoin d'accéder à des sites Internet, créez de la même manière un nouveau répertoire « favoris ».
- Débarrassez votre bureau de tout autre document susceptible de distraire votre attention. Ne laissez à portée de vue que ce qui concerne votre dossier.

- **Rassemblez les crayons.**

- Déplacez ou copiez dans votre nouveau répertoire tous les documents dont vous aurez besoin pour traiter votre dossier.
- Ajoutez les pages Internet utiles dans votre nouveau dossier « favoris ».
- Rassemblez tout matériel utile : papier, crayon pour faire un draft, post-it™ pour une séquence de créativité, etc.

- **Si besoin, taillez vos crayons.**

- Commencez à personnaliser la maquette du document aux couleurs de votre projet : les titres, la date et autres éléments spécifiques.
- Ajoutez tout ce qui vous semble utile sans que cela vous coûte le moindre effort.

Méthodologie et conseils

- Arrangez-vous pour que les documents soient accessibles sans avoir à ouvrir votre boîte mail. L'intérêt de la méthode est justement d'éviter tout risque de distraction ! Vous pouvez aussi créer un raccourci sur votre bureau pour y accéder en un clic.

- Vous pouvez déléguer la préparation de la maquette du document si ce travail représente un budget temps non négligeable.
- S'il vous reste du temps, vous pouvez compléter cette méthode avec l'étape du draft ([outil 24](#)).
- Si possible, fermez votre ordinateur en mode veille pour laisser toutes les applications et fichiers utiles ouverts et prêts à l'emploi.
- Préparez vos crayons le soir, juste avant d'arrêter de travailler, ou dans l'heure creuse du début d'après-midi, quand votre énergie est au plus bas. Cette deuxième option vous laissera aussi une marge de manœuvre pour demander un document manquant.

Avant de vous lancer...

- ✓ Vous pouvez compléter votre trousse à crayon d'une séquence de visualisation du livrable ([outil 19](#)) pour que votre cerveau commence à « penser » au sujet ou à une méthode efficace pour atteindre votre objectif du lendemain matin.

Le draft

“

*Une esquisse ne fatigue jamais –
elle promet tant de choses ! On
admire un tableau... on adore une
esquisse.*

Jean de Lafontaine

En quelques mots

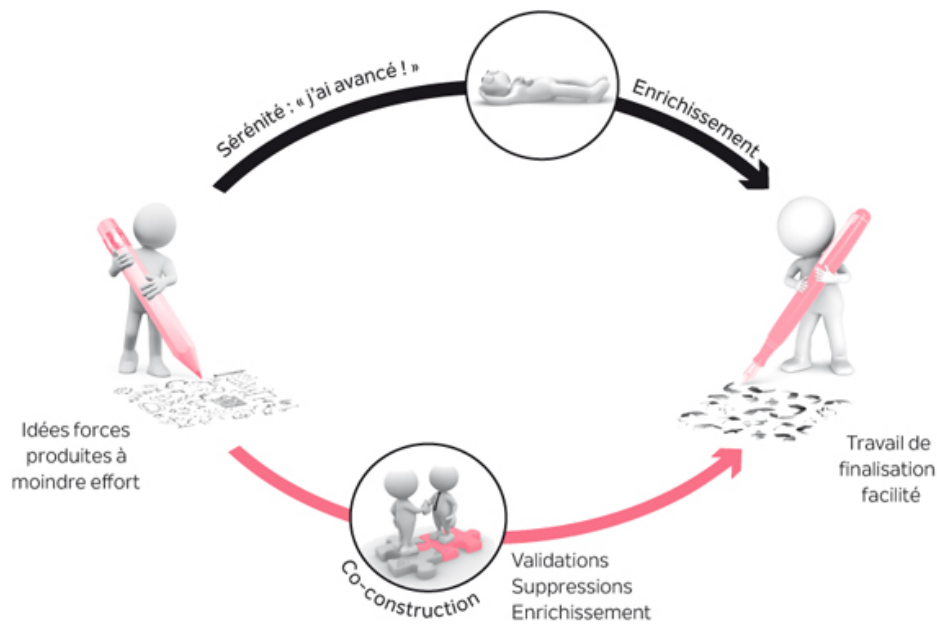
Qui n’a jamais éprouvé de la frustration à l’idée de devoir recommencer un travail qui avait demandé des heures ?

Le draft (du terme anglais qui signifie « brouillon » ou « ébauche »), au contraire, permet de dégrossir les idées à moindre effort, sans souci de mise en forme, pour le soumettre à la critique.

Présenté tel quel à un commanditaire ou à des collègues bienveillants, il nous permet de recueillir des feedback que nous pourrions intégrer de façon souple dans le livrable pour l’enrichir ou l’ajuster.

Les gains de temps dans un processus d’élaboration de livrables innovants sont colossaux.

EXPLOITER LA SOUPLESSE D’UN PREMIER JET



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le draft est une version brouillon d'un livrable. Créé à faible coût en temps et énergie, il permet un gain de temps considérable pour toute production appelée à évoluer.

Contexte

Si vous vous obligez toujours à présenter à vos partenaires de travail des livrables propres et aboutis, cet outil est fait pour vous ! Non seulement vous gagnerez du temps, mais en plus, vous renforcerez leur adhésion.

Si vous avez du mal à amorcer la réalisation d'un livrable, essayez-le parmi d'autres antidotes à la procrastination.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Donnez-vous le draft pour objectif.**

- Libérez votre esprit de l'obligation de perfection. Il s'agit de produire une première ébauche, quelle qu'en soit la forme.
- Donnez-vous un temps court pour réaliser ce premier travail.
 - **Libérez votre spontanéité pour le 1^{er} jet.**
- Écrivez (ou dessinez !) rapidement, de manière elliptique, des idées plutôt que des phrases. Utilisez des symboles, des schémas.
- N'interrompez pas le fil de vos idées. Donnez-vous la permission d'écrire mal et dans tous les sens. Raturez, gribouillez au gré de vos idées. Ne corrigez pas les fautes. Utilisez des ronds et des flèches pour déplacer une idée sans la récrire. Suivez vos intuitions au pas de course ! Là est la force du draft, dans la fluidité de la pensée en mouvement.
- Accueillez toutes vos idées sans censure, le tri sera pour plus tard.
 - **Dégagez les idées forces.**
- Mettez en valeur à chaud les idées forces. Faites des liens : sortez les crayons de couleur, faites des flèches, surlignez.
- Vous pouvez maintenant corriger les coquilles et fautes qui vous gênent !

Méthodologie et conseils

- Choisissez le média le plus confortable pour vous. Le bon vieux papier est pratique car il accueille plus rapidement les symboles et les flèches. La pensée n'est pas ralentie. Aérez votre page au départ pour pouvoir insérer de nouvelles idées.
- Le draft peut prendre une multitude de formes, de la plus esquissée à la plus proche du résultat final visé : carte mentale ([outil 25](#)), synopsis, plan,

schéma, prototype en papier ou pâte à modeler, etc.

- N'hésitez pas à faire plusieurs drafts à différents stades de votre projet pour obtenir des feedbacks de vos commanditaires... ou de vos collègues ! Vous gagnerez un temps précieux.
- Si votre projet concerne plusieurs personnes, transmettez-leur une première ébauche et créez un sondage en ligne pour recueillir les avis selon des critères précis ([outil 64](#)).

Avant de vous lancer...

- ✓ Le draft peut être réalisé en fin d'après-midi lorsque l'énergie décroît. Le cerveau est alors plus à même de lâcher prise sur ses conventions habituelles, comme l'obligation de perfection.
- ✓ Si vous ne vous sentez pas à l'aise à l'idée de présenter un draft, demandez l'accord de votre commanditaire. Dans 99,9 % des cas il dira oui ! Mettez-vous d'accord avec lui sur le « niveau » du draft, plus ou moins proche du livrable final.

La carte mentale

“

Le talent, c'est une question de quantité. Le talent, ce n'est pas d'écrire une page, c'est d'en écrire trois cents.

Jules Renard

En quelques mots

La carte mentale (ou schéma heuristique) est un formidable outil de productivité formalisé dans les années 1970 par le psychologue anglais Tony Buzan. Son principe repose sur la similarité entre le fonctionnement du cerveau et la représentation concrète des idées sur la feuille.

Habituellement, nous procédons de façon linéaire en commençant par écrire en haut de la page avec des phrases et des énumérations. Or, il est beaucoup plus efficace de placer l'idée principale au centre, puis laisser les autres idées se ramifier par association à partir du thème central en élaborant une sorte d'arbre.

**LAISSER LES IDÉES JAILLIR DANS L'ORDRE
OÙ LE CERVEAU LES CONÇOIT**



Source : « Les principes du mind mapping » © Luis Garcia, extrait d'Organisez votre temps avec le Mind Mapping, X. Delangaigne, Dunod, 2013.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La carte mentale permet de produire rapidement des idées en libérant le cerveau du carcan de la pensée linéaire. C'est un excellent antidote à la procrastination.

Elle donne une vision globale d'un sujet, ce qui facilite la prise de décision et la production de livrables.

Contexte

Elle peut s'utiliser seul ou à plusieurs. Ses domaines d'application sont infinis ! En voici un florilège :

- clarifier un problème complexe ;
- clarifier nos idées avant de créer un livrable ;
- récolter des informations sur un sujet ;
- explorer une situation nouvelle ;
- trouver le maximum d'idées ou de solutions ;

- prendre des notes faciles à exploiter ;
- répertorier les tâches à faire avant de nous organiser ([outils 20](#) et [26](#)) ;
- préparer une réunion ([dossier 6](#)).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Placez le sujet au centre.**

- Prenez une feuille blanche (non quadrillée) en mode paysage, pour que votre cerveau puisse s'exprimer librement dans toutes les directions.
- Idéalement utilisez une image. Elle stimulera mieux votre imagination et vous aidera à rester concentré sur votre thème pendant le processus.

- **Tracez les branches principales.**

- À partir du centre, tracez des courbes plutôt que des lignes : elles sont plus dynamiques pour le cerveau. Utilisez de la couleur, qui stimule elle aussi les neurones.
- Écrivez sur chaque branche l'idée principale qu'elle porte, en vous limitant à un seul mot. Les idées secondaires en seront plus riches.

- **Tracez les branches secondaires et les brindilles.**

- Utilisez la couleur de la branche à laquelle elle se rattache pour faciliter la lecture.
- Connectez les branches (chaque rameau touche sa branche native). Le cerveau fonctionne par association : il produira de manière plus fluide si les liens sont clairs.
- Utilisez un seul mot-clé pour décrire chaque branche, les formulations trop précises limitent la créativité.

- Ajoutez des images et pictos, plus puissants visuellement et mentalement que les mots.

Méthodologie et conseils

- Plus votre carte mentale sera plaisante à regarder, plus votre cerveau sera stimulé : donnez à votre arbre une allure organique similaire à celle des neurones, amusez-vous avec les couleurs, les dessins, les symboles.
- Dessinez quelques branches secondaires vides derrière chaque branche principale. Votre cerveau aura envie de les remplir !

Avant de vous lancer...

- ✓ Évitez de dépasser 3 niveaux de branches pour conserver une belle lisibilité.
- ✓ Séparez la phase de production d'idées libres avec la carte mentale de la phase de tri.
- ✓ Donnez-vous un seul objectif : une carte mentale avec pour branches principales « symptômes », « causes » « solutions » est moins efficace que 3 cartes mentales dédiées à chacune de ces étapes du processus de résolution de problème.

OUTIL
26

La méthode des 3 « O »

“

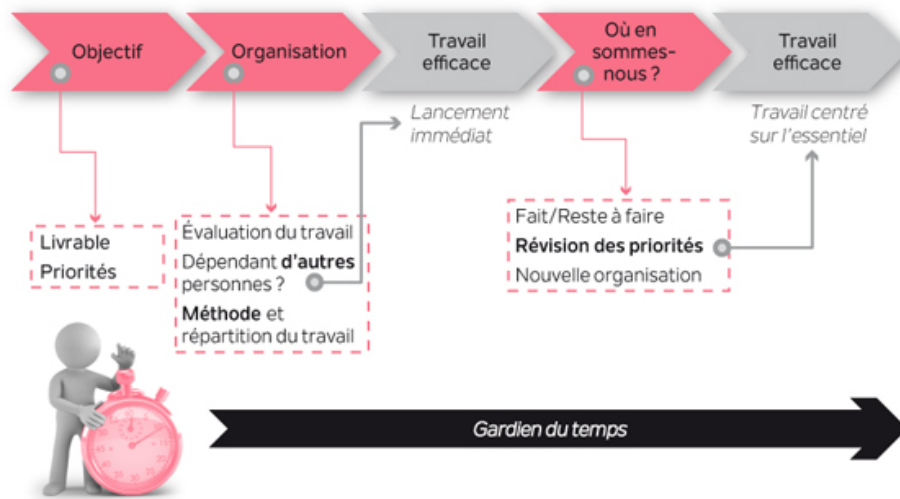
Plus vous laissez de temps à un travail pour se réaliser, et plus il a tendance à prendre ce temps qui s'allonge pour se réaliser.

C. N. Parkinson

En quelques mots

La méthode des 3 « O » nous permet de produire avec efficacité des dossiers complexes faisant appel à de multiples tâches. L'objectif est à clarifier avec notre commanditaire s'il existe, afin de hiérarchiser les priorités. L'organisation consiste à découper l'ensemble du travail et ordonner les tâches avant de les répartir en cas de projet collectif. Le point d'avancement « Où en sommes-nous ? » est nécessaire pour tenir le délai ou le renégocier avec le commanditaire.

**PRODUIRE UN LIVRABLE DANS UN TEMPS
LIMITÉ**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Respecter une contrainte de temps répond à un double enjeu :

- **Tenir nos engagements** de délai vis-à-vis de nos commanditaires, pour notre réussite personnelle (image) et professionnelle (résultats), ainsi que pour l'efficacité collective.
- **Gagner du temps** en limitant la durée de réalisation d'un travail donné, ce qui oblige à aller à l'essentiel.

Contexte

Cette méthode s'applique à tout travail complexe composé de plusieurs tâches.

Elle est utilisable à titre individuel et en équipe. Elle est idéale pour produire un livrable en réunion.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Clarifiez l'objectif** avec votre commanditaire.
 - Posez des questions sur la finalité au-delà de la demande : à quoi ce travail va-t-il servir ?
 - Faites préciser le livrable attendu : sous quelle forme ? En l'absence de commanditaire, prenez le temps de visualiser concrètement le résultat final ([outil 19](#)).
 - Validez le délai pour éviter tout malentendu.
- **Organisez-vous avant de démarrer.**
 - Listez toutes les tâches à accomplir.
 - Repérez les informations à rassembler, celles pour lesquelles vous dépendez d'autres personnes.
 - Affectez un budget temps à chaque tâche et étape du processus.
 - Répartissez le travail entre les membres du groupe. Si le délai final est dans plusieurs jours, veillez à ce que chacun s'engage de façon réaliste en fonction de ses priorités.
 - Prévoyez un point d'avancement, et nommez un gardien du temps.
 - Lancez les activités en commençant par contacter les personnes contributives à l'extérieur du groupe de travail pour qu'elles puissent vous livrer les informations à temps.
- **« Où en sommes-nous ? »**
 - Évaluez ce qui est réalisé, ce qui reste à faire.
 - Révissez les priorités. Le cas échéant négociez avec le commanditaire un délai supplémentaire ou un arbitrage sur le livrable.
 - Revoyez le temps à consacrer aux tâches restant à réaliser en fonction de leur importance, pour vous focaliser sur l'essentiel.
 - Revoyez la répartition des tâches si nécessaire.

Méthodologie et conseils

- L'alarme du smartphone est un bon gardien du temps : elle vous permet de vous concentrer sur votre travail.
- Affectez aux tâches une durée relative en fonction de leur importance dans la contribution au résultat. Prévoyez une marge de manœuvre pour traiter les imprévus.
- Acceptez de ne pas tout faire parfaitement.
- Positionnez le point d'avancement aux deux tiers ou aux trois quarts de la fin du délai.
- Pour les dossiers lourds, prévoyez plusieurs jalons « où en sommes-nous ? ».
- Prévoyez des jalons de relance pour les personnes dont vous attendez des informations.

Avant de vous lancer...

- ✓ Certains sujets méritent qu'on y consacre un temps de maturation. Dans ce cas, respectez votre processus créatif ([outil 21](#)).
- ✓ Il existe d'autres outils plus adaptés pour le management de projets (diagramme de GANTT par exemple). Cependant, la méthode des 3 « O » peut s'appliquer à une sous-tâche d'un projet.

L'auto-motivation

“

*Rappelle-toi : l'unique personne
qui t'accompagne toute ta vie,
c'est toi-même ! Sois vivant dans
tout ce que tu fais.*

Pablo Picasso

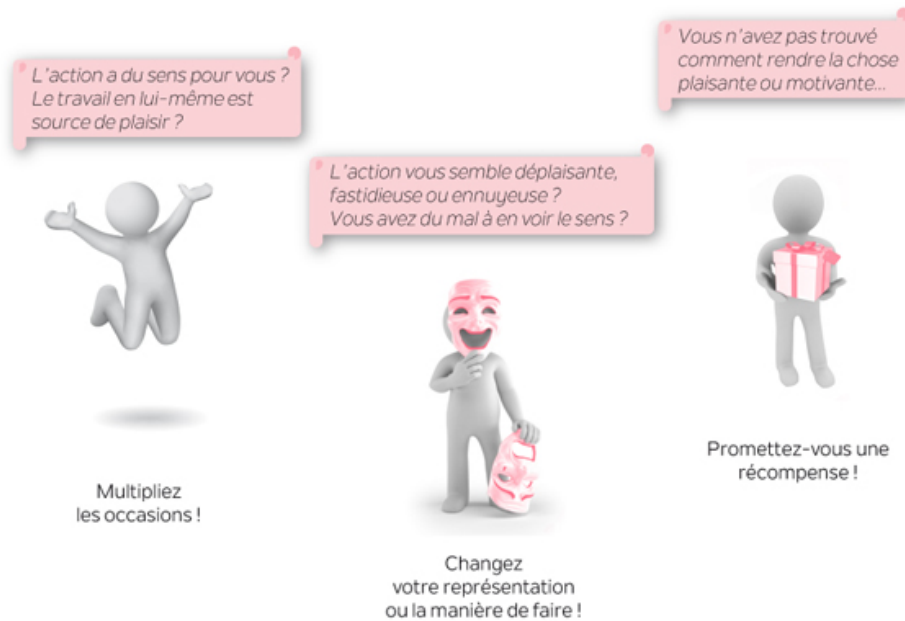
En quelques mots

Le travail est fait de toutes sortes d'activités : certaines nous plaisent beaucoup, et c'est pour elles que nous aimons notre métier. D'autres nous plaisent moins voire pas du tout mais elles font partie du package ! Et nous ne pouvons pas toutes les esquiver. Plus nous les laissons traîner et plus elles nous semblent pénibles, plus elles nous fatiguent en somme.

Les stratégies alternatives **d'auto-motivation** peuvent non seulement nous aider à nous débarrasser au plus vite des tâches déplorables, mais aussi nous procurer un certain plaisir !

Ne nous en privons pas...

**LA SEULE MOTIVATION DURABLE EST CELLE
QUI VIENT DE L'INTÉRIEUR**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Plus nous sommes motivés, plus nous nous mettons rapidement au travail et plus nous sommes efficaces et performants.

Contexte

Cet outil est utile pour nous motiver sur les tâches qui nous semblent déplaisantes ou ennuyeuses et que nous avons tendance à reporter sans cesse.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Sachez ce qui vous motive.**
 - Repérez les activités qui vous procurent du plaisir, de l'enthousiasme, de l'exaltation : quels points communs ont-elles ?

- Est-ce le fait d’avoir du sens pour vous, parce qu’elles sont reliées à votre objectif personnel puissant ([outil 2](#)) ?
- Est-ce dû aux personnes avec lesquelles ce travail est réalisé ?
- Est-ce l’action elle-même qui est source de plaisir ? Elle vous ressource, vous l’anticipez avec gourmandise, la simple idée de la réaliser vous met de bonne humeur ?
- Ces activités sont votre carburant : multipliez les occasions de les pratiquer, positionnez-vous sur les projets qui vous permettront de mettre ces talents en œuvre, car vous y êtes efficace et performant !
 - **Trouvez des stratégies alternatives pour vous motiver sur le reste.**
- Si vous ne pouvez pas vous soustraire à une tâche ennuyeuse ou déplaisante, changez la manière de faire pour la rendre plaisante (voir pages suivantes).
- Si vous ne la faites pas pour vous, faites-la pour quelqu’un : en quoi ce livrable est-il important pour le destinataire ? En quoi est-ce important pour lui et pour votre relation qu’il soit livré à l’heure ? Par exemple, vous lui épargnez du stress...
- Explorez les bénéfices indirects qu’elle peut vous apporter : une délégation que vous avez acceptée sans enthousiasme ([outil 43](#)), peut vous mettre en contact avec des personnes utiles au développement de votre objectif personnel puissant ou vous faire grandir en compétence (ne serait-ce que sur votre capacité à gérer la surcharge de travail ! cf. [dossier 4](#)).
- **Dans le pire des cas, promettez-vous une récompense.**
- Parfois vous ne trouverez rien. Ce n’est pas pour autant qu’il faut laisser traîner la chose sur votre bureau : ce serait multiplier la dose de déplaisir par

le nombre de fois où vous la regarderez en vous disant « il y a ça à faire ».

- Faites-la sans tarder et promettez-vous une récompense : une activité qui vous ressource, une pause bien méritée ou même un vrai cadeau (une séance de cinéma, etc.).
- Pensez aussi au résultat obtenu : un pas de plus vers vos objectifs annuels, une relance désagréable évitée, la reconnaissance d'un collègue ou de votre manager.

Méthodologie et conseils

Alternez les tâches plaisantes et déplaisantes pour gérer votre motivation et votre énergie au cours de la journée.

Avant de vous lancer...

- ✓ Il serait dommage que la stratégie alternative demande deux fois plus de temps que ne l'aurait fait la manière peu plaisante...
- ✓ Faire sans tarder ne veut pas dire renoncer à faire en priorité les tâches importantes.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Taibi Kahler, dans son modèle Process Com[®], a identifié 6 types de personnalité ([dossier 8](#)) et 8 besoins psychologiques. Potentiellement, nous pouvons tous ressentir ces 8 besoins, de façon plus ou moins prononcée.

Certains de ces besoins sont notre carburant essentiel : ils nous donnent de l'énergie lorsque nous les satisfaisons, et nous entrons sous stress lorsque nous en sommes privés. Ce sont ceux-là qu'il faut repérer pour multiplier les occasions de les nourrir directement grâce aux activités qui nous ressourcent, ou indirectement avec des stratégies d'auto-motivation alternatives.

Type de personnalité Empathique

Vous avez besoin d'être **reconnu en tant que personne**, pour ce que vous *êtes* et pas seulement pour ce que vous *faites*. Les contacts chaleureux et authentiques sont essentiels pour vous. Vous aimez travailler en équipe, et avez à cœur de favoriser l'entraide et la coopération, d'instaurer une ambiance conviviale.

L'environnement de travail est également très important pour satisfaire vos **besoins sensoriels** : vous êtes sensible à la lumière, au bruit, au décor (personnalisé si possible), à la qualité du café ou du thé, etc.

Type de personnalité Travaillomane

Vous avez besoin d'être **reconnu pour votre travail et vos compétences**. Vous aimez le travail bien fait, clair et logique. Vous aimez raisonner et résoudre les problèmes. Apprendre vous motive.

Vous avez aussi besoin de **structurer votre temps**, planifier, anticiper, connaître les échéances.

Type de personnalité Persévérant

Vous avez besoin d'être **reconnu pour votre travail et votre implication**. Vous vous dévouez volontiers pour les causes qui ont de la valeur à vos yeux. Vous avez besoin de **sens** pour agir.

Vous avez aussi besoin de reconnaissance de vos opinions. Vous aimez donner votre avis et appréciez qu'on vous le demande... ou au moins qu'il soit respecté en tant que tel.

Type de personnalité Rebelle

Votre carburant, c'est le **contact ludique** ! La vie est faite pour s'amuser. Vous travaillez mieux à plusieurs que seul, et encore mieux quand c'est fun. Votre créativité alors ne connaît pas de limite. Vous aimez la **variété**, rien ne vous

ennuie plus que la routine. Vous êtes un champion pour inventer et innover.

Type de personnalité Rêveur

Vous avez **besoin de solitude et de temps pour vous**. Vous aimez le calme. Trop d'interactions finissent par vous gêner. Vous aimez aller au fond des choses, explorer des problématiques complexes et imaginer des solutions nouvelles.

Vous avez besoin d'**objectifs clairs** sur lesquels vous pouvez travailler de façon autonome.

Type de personnalité Promoteur

Vous avez **besoin d'excitation**. Les défis, les challenges vraiment stimulants vous motivent. Vous aimez vous dépasser. Ce qu'il vous faut avant tout, c'est de l'**action** ! Il faut que ça bouge !



EXEMPLES

Stratégies alternatives d'auto-motivation

Type de Personnalité	Tâche <i>a priori</i> peu plaisante 	Stratégie d'auto-motivation 
Empathique	<i>Mettre de l'ordre dans les archives : quelle horreur ! Tout ce temps seul dans une pièce sans fenêtre !</i>	De la chaleur humaine et un environnement agréable ! En amont, il demande à chacun quels documents lui sont utiles et comment il aimerait se repérer dans les archives. Il installe une petite table avec des thermos de café à l'entrée de la pièce, et flèche le parcours : « un café vous attend par-là... ». Ça lui amène de la compagnie ! Il met de la couleur dans les rangées et les dossiers, des étiquettes avec des images pour rendre le lieu un peu moins triste tout en le rendant encore plus fonctionnel.
Travailleuse	<i>Un projet international sur un sujet qui ne l'intéresse pas ou plus.</i>	Apprendre ! Il en profite pour se donner un objectif d'apprentissage de l'anglais : dans 6 mois quand le projet sera fini, il sera bilingue ! Il anticipe les réunions comme une formidable occasion de s'entraîner, prend les documents à rédiger comme des exercices pour perfectionner son style écrit.
Persévérant	<i>Prendre en charge une mission qui n'a pas beaucoup de sens ou peu de valeur pour lui.</i>	Motivation : trouver du sens... ou le créer ! Il utilise cette mission pour promouvoir un fonctionnement écologique, sujet qui lui tient à cœur : zéro papier, déplacements limités au strict minimum ou moyens de transport non polluants, etc. Il fait de cette mission un projet de développement durable qui aura valeur d'exemple !
Rebelle	<i>Rédiger le cahier des charges pour la mise en place d'un espace collaboratif : c'est long et fastidieux !</i>	Travailler à plusieurs, du fun ! Il profite d'une réunion d'équipe pour animer une séquence dynamique et collective pour recueillir toutes les informations de manière amusante. Bonus : il nomme un rapporteur avec lequel il a préparé en amont la réunion et le modèle de cahier des charges.
Rêveur	<i>Faire une présentation de l'activité devant les collaborateurs de l'entreprise.</i>	Imaginer et rêver Il imagine une façon de présenter les chiffres et les données sous forme d'histoire, comme un conte. Le jour de la présentation, il s' imagine sur une scène de théâtre plutôt que dans une salle de conférence.
Promoteur	<i>Le reporting d'activité : des tableaux à remplir, ce n'est pas excitant !</i>	Le chrono-défi du siècle ! Il se donne des défis pour que le reporting soit fait le plus rapidement possible. Tous les moyens sont bons ! Automatiser, déléguer à quelqu'un qui va adorer le faire, en lui donnant aussi les moyens de gagner du temps. À chaque reporting, le but est d'améliorer le score !

« Si nous faisons tout ce dont nous sommes capables,
nous nous surprendrions vraiment. »

Thomas Edison

DOSSIER

4

GÉRER LA SURCHARGE DE TRAVAIL

“

On peut tout prendre à un homme sauf une chose, la liberté de choisir son attitude dans n'importe quelle situation.

Viktor Frankl

Le serviteur en quête d'un bon maître

Il était une fois un homme qui avait fui sa terre natale à cause des ravages de la guerre et de la cruauté des hommes. Arrivé dans un royaume prospère, il se mit en quête d'un emploi. « Sûrement, il doit se trouver dans cette contrée si amène quelque bon maître au service de qui je pourrai couler des jours heureux », se dit-il.

Il résolut de questionner les serviteurs qu'il croiserait sur son chemin afin de trouver le meilleur maître de la région.

Bientôt, il avisa un homme qui tournait la manivelle d'un puits. Il y mettait une énergie peu commune. Le seau à peine remonté et l'eau versée dans l'une des outres qui garnissaient le ventre d'une mule, l'homme replongea le récipient au fond du puits à grands coups de tourniquets.

« Voilà un serviteur bien diligent ! Il doit avoir un bon maître pour être si pressé à le servir. »

Il s'approcha du puits. L'homme remontait le seau rempli.

- Ton maître doit être content d’avoir un serviteur aussi zélé, dit-il. Et toi, es-tu heureux de le servir ?
- Ne m’en parle pas ! répondit l’homme en moulinant de plus belle. C’est le maître le plus cruel qui soit. Je passe mes journées à courir pour le satisfaire, mais il me donne toujours plus de travail. Ma vie est un calvaire !

Le voyageur poursuivit sa route sans pousser plus avant la conversation.

Il arriva bientôt près d’un verger où un homme cueillait des figes. Ses gestes étaient lents et précis. La paume de sa main entourait délicatement le fruit avant d’en détacher la tige d’un mouvement sûr.

- Ton maître est sûrement satisfait d’avoir un serviteur aussi dévoué, dit-il. Et toi, es-tu heureux avec lui ?
- Mon maître est le meilleur qui soit, répondit l’homme sans arrêter sa cueillette. Il exige le meilleur de chacun, mais il sait se montrer juste et compréhensif.
- Sais-tu où je peux trouver ce maître exceptionnel pour proposer mes services ? demanda le voyageur.
- Suis ta route jusqu’en haut de la colline. Sa demeure est sur l’autre versant, à l’ombre d’un rideau d’arbres. Tu le rencontreras à la tombée du jour car pour l’heure, il visite ses terres. Va, les femmes te donneront à manger.

Le voyageur, ravi, se mit en route. Il trouva sans difficulté la maison et fut nourri par les femmes qui préparaient le repas du soir. Puis il attendit le retour du maître. Il vit rentrer le cueilleur de figes chargé de lourds paniers. Peu après, quelle ne fut pas sa surprise de voir le serviteur du puits apparaître à son tour ! Quel était donc ce maître tour à tour honni et loué ?

Le soleil caressait l’horizon lorsqu’un cavalier pénétra dans le domaine. Un valet se précipita pour s’occuper de son cheval. D’un geste, il lui désigna l’homme qui attendait.

- On me dit que tu cherches à t'employer, lança le cavalier. Quelles sont tes qualités ?
- J'apprends vite et j'obéis aux ordres de mon maître s'ils sont justes, répondit le voyageur. Je n'épargne pas ma peine, mais je veux vivre heureux, sans craindre les tourments d'un maître tyrannique.



Le maître sourit à cette réponse. Le voyageur poursuivit :

- Si j'entre à ton service, qu'attendras-tu de moi ? À qui veux-tu que je ressemble, à ce serviteur aux gestes mesurés qui lave les figes, ou à cet autre qui porte en courant ses outres pleines ?

Le maître observa un moment ses deux serviteurs, pensif.

- Le serviteur pressé travaille beaucoup, admit-il. Mais ce n'est pas ce que je lui demande. Regarde, il laisse échapper de l'eau dans sa précipitation. Quant à celui qui lave les figes, vois quel soin il prend de ma récolte. Celui-ci sait m'alerter lorsque le travail devient trop lourd, pour que je prenne la meilleure décision concernant la gestion de mon domaine. C'est à lui que je veux que tu ressembles.

Les outils

[28 Diablotins et permissions](#)

[29 La gestion des imprévus](#)

[30 La méthode LIMITER](#)

[31 La révision des priorités](#)

[32 La donnée d'entrée](#)

[33 Le défi absolu](#)

[34 La clôture d'un dossier](#)

[35 La relativisation des enjeux](#)

[36 Les remèdes contre le chrono-stress](#)

Diablotins et permissions

“

*Si on veut obtenir quelque chose
que l'on n'a jamais eu, il faut
tenter quelque chose que l'on n'a
jamais fait.*

Périclès

En quelques mots

Nos diablotins – ainsi nommés par François Delivré – sont ces petites voix intérieures qui nous donnent toutes les bonnes raisons de ne pas être efficaces. Ils nous accompagnent depuis l'enfance et nous ont souvent rendu – à l'époque ! – de fiers services. Mais leurs injonctions sont devenues contreproductives dans le contexte de notre vie d'adulte.

En les reconnaissant pour ce qu'ils sont – des diablotins peureux qui ne disent pas la vérité – nous prenons de la distance vis-à-vis de leurs discours fallacieux. Nous pouvons choisir de leur désobéir au profit de nos ambitions d'adultes responsables.

**DÉSObÉIR À NOS DIABLOTINS QUI NE DISENT
PAS LA VÉRITÉ**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'externalisation de nos vieilles croyances sous forme de diabolotins nous permet de retrouver notre libre-arbitre pour faire des choix basés non sur nos peurs mais sur nos objectifs.

Contexte

La présence de nos diabolotins se décèle à plusieurs indices : des émotions négatives comme la peur, le stress, une lourdeur ; les injonctions du type « il faut », « je dois » ; les croyances limitantes telles que « je ne peux pas » ou « c'est impossible ».

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Identifiez vos injonctions récurrentes.**
 - « Sois sympa ! » vous incite à dire « oui » au détriment de vos propres priorités.
 - « Ne t'arrête pas ! » vous enjoint de tout faire parfaitement sans répit.

- « Papillonne ! » vous invite à commencer mille choses en même temps sans les finir.
- « Pendules folles » sous-estime les délais de réalisation. Vous prenez trop d'engagements.
- « Sancho Pança » a peur des responsabilités, « On » les dilue, « Marmotte » se réfugie dans le rêve et « Hibou » a peur de se tromper de décision. Ils vous empêchent d'agir.
- « Cigale » reporte sans cesse les tâches qui vous ennuiant ou vous gênent et vous fait courir au dernier moment.
- « 36 fois la même chose » ne tire pas les leçons du passé. Vous commettez les mêmes erreurs.
- « Sois fort » vous empêche de demander de l'aide et vous enfonce dans l'inefficacité.

- **Personnifiez votre diabolin.**

- Imaginez une créature qui serait le produit de toutes vos injonctions inefficaces.
- Donnez-lui un nom et dessinez-le.

- **Dialoguez avec votre diabolin lorsque vous sentez inefficace.**

- Remerciez-le, et transformez ses injonctions en points de vigilance (dire « non » avec diplomatie, etc.).
- Le diabolin ne voit pas plus loin que le bout de son nez. Montrez-lui la vision de votre objectif d'efficacité à plus long terme.

- **Prenez votre décision librement.**

- Faites un choix rationnel. Votre diabolin est plus peureux ou insouciant que vous, car il appartient au monde de votre enfance.
- Choisissez – ou non ! – de tenir compte de son alerte sans renoncer à votre objectif.

Méthodologie et conseils

- Commencez par des situations à faible enjeu. Par exemple, désobéissez à « Sois sympa » avec une personne bienveillante. Sinon, il triomphera si votre interlocuteur fronce les sourcils.
- Savourez vos victoires, constatez que vos nouvelles pratiques n'ont pas de conséquence dramatique. Accumulez les preuves qui désamorcent le pouvoir de votre diabolin.
- Progressivement, augmentez votre prise de risque sur des situations à plus fort enjeu.
- En cas d'échec, n'abandonnez pas : revisitez les situations où agir différemment vous a permis d'être plus efficace. Relativisez l'échec au regard du bénéfice obtenu par ailleurs.

Avant de vous lancer...

- ✓ Il ne s'agit pas de museler votre diabolin. Ses alertes peuvent être utiles.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Nos diabolins se manifestent lorsqu'une situation nous stresse. Ils savent bien, ces petits êtres malicieux, que dans ces moments-là, nous perdons une partie de nos moyens intellectuels :

- Notre perception de la réalité est altérée, nous versions dans la paranoïa ou le fatalisme ; nous exagérons les conséquences ou les enjeux de la situation.
- Nos idées sont embrouillées et notre capacité à résoudre les problèmes est affaiblie.
- Notre confiance en nous diminue.

Ils en profitent pour reprendre de l'ascendant sur nous !

Soyez bienveillant envers vous-même

Lorsque vous subissez l'influence de vos diabolins au milieu d'une situation stressante, la première pensée qui peut vous aider à prendre du recul est celle-ci : « Je suis stressé et c'est pour ça que je n'y arrive pas ou que j'ai l'impression d'être dans une impasse. » Cette bienveillance vous aide à évacuer une partie de votre stress – et diminue l'influence de vos diabolins.

Anticipez les situations stressantes

Repérez les événements qui nourrissent vos diabolins, les moments où ils se manifestent de façon récurrente. Par exemple, si vous êtes tourmenté par le diablotin Ne t'arrête pas, tout nouveau mail est une graine savoureuse pour lui : « Chouette ! Encore du travail ! Tu ne t'arrêteras pas tant que ta boîte aux lettres ne sera pas vide, et j'aurai gagné ! »

Cette problématique est un aliment également fort apprécié du diablotin Papillonne : « Vas voir, c'est sûrement plus intéressant que ce que tu es en train de faire ! » et du diablotin Sois sympa : « Ouvre le mail, quelqu'un a besoin de toi ! Il t'en voudrait si tu n'étais pas réactif ! »

Lorsque vous avez fait la liste des situations qui provoquent l'arrivée d'un diablotin, vous pouvez mettre en place un plan d'action. À froid, avec l'esprit lucide. Par exemple, fermer la boîte mail une heure pour vous concentrer sur une priorité.

Accordez-vous de nouvelles permissions

Désamorcez les veilles croyances sur lesquelles s'appuient vos diabolins pour vous tourmenter. Donnez-vous formellement la permission de désobéir en trouvant pour chaque diablotin une bonne raison de le faire.

Astuce : commencez vos phrases par « tu as tort, diablotin... » et prenez le contre-pied de son message fallacieux. À partir des exemples du tableau ci-contre, trouvez vos propres messages permissifs.

Prenez des décisions pragmatiques

Vous serez d'autant plus efficace pour lutter contre vos diabolins que vous saurez concrètement par quoi remplacer vos anciennes habitudes. Puisez dans les bonnes pratiques ci-contre les actions qui vous semblent adaptées à votre situation personnelle, ou élaborer les vôtres.

Vous pourrez affûter votre stratégie et trouver d'autres bonnes pratiques en mettant en œuvre vos actes de désobéissance.

*La vie ce n'est pas d'attendre que les orages passent,
c'est d'apprendre comment danser sous la pluie.*

Sénèque



EXEMPLES

Permissions pour désobéir aux diabolins

Diablotin	Permission personnelle : « Tu as tort, diablotin... »	Bonnes pratiques
Sois sympa <i>Fait passer l'intérêt des autres avant le sien</i>	...je suis aussi important que les autres ! Et je ne les aide pas si je les assiste tout le temps. »	J'analyse la demande au regard de mes priorités. Je négocie le délai ou la qualité du livrable. Je leur montre pour qu'ils soient autonomes.
Ne t'arrête pas <i>Veut tout faire parfaitement</i>	...c'est parce que je fais ce qui est juste nécessaire que je suis professionnel. »	Au lieu de perfectionner un dossier, que puis-je faire d'autre qui a plus de valeur ajoutée ?
Papillonne <i>Se disperse</i>	...c'est parce que je me concentre que je suis créatif et que je m'éclate ! »	Je me focalise sur un objectif concret et je me protège des tentations (mail fermé...).
Pendules folles <i>Sous-estime les délais</i>	...je peux prendre une marge de manœuvre sans perdre mon temps. »	J'évalue le temps nécessaire en découpant les tâches en sous-parties. Je vérifie après-coup le temps réel et j'ajuste mes prévisions pour l'avenir.
Sancho Pança <i>N'agit pas par peur des responsabilités</i>	...c'est en n'en prenant aucune que je pénalise mon avenir. »	J'imagine le scénario où je n'y arrive pas : quel est le risque réel ? Je demande de l'aide et le droit à l'erreur pour mes premiers pas.
On <i>Dilution des responsabilités (« On fait comme ça ? »)</i>	...je peux m'engager et demander aux autres de s'engager aussi. Nous serons moins stressés si le travail avance. »	À chaque fin de réunion, je demande : « Qui fait quoi ? Pour quand ? »
Marmotte <i>Rêve mais ne réalise pas</i>	...je peux réaliser mes rêves dans la vraie vie. »	J'ose entreprendre. Je commence par un petit pas. Je demande du feedback pour m'encourager.
Hibou <i>N'arrive pas à choisir (ou, ou)</i>	...renoncer n'est pas fermer une porte, au contraire. Avancer permet d'en ouvrir d'autres. Je m'adapterai après. »	J'inclus l'absence de décision dans la palette des choix : quelles conséquences à l'inaction ?
Cigale <i>Procrastine : reporte sans cesse</i>	...c'est en commençant tout de suite que j'allégerai la tâche : je pourrai me faire aider, faire mûrir mes idées. »	Je fais une première action tout de suite. Je découpe en sous-objectifs que je répartie dans l'agenda : un petit bout par jour, ne n'est pas un gros effort !
36 fois la même chose <i>Reproduit les mêmes erreurs</i>	...certaines situations se ressemblent et ce n'est pas une perte de temps que de faire le bilan, bien au contraire. »	Je fais des bilans : ce que je peux capitaliser, ce que je ferai différemment la prochaine fois.
Sois fort <i>Se force au-delà de ses limites</i>	...personne n'attend de moi que je me débrouille seul. Demander est une preuve de maturité professionnelle. »	Je suis vigilant à mon niveau d'énergie. Je demande de l'aide, délègue ou demande une révision de mes priorités en posant les enjeux.

OUTIL
29

La gestion des imprévus

“

*Les faits ne cessent pas d'exister
parce qu'on n'en tient pas compte.*

Aldous Huxley

En quelques mots

Parce qu'ils peuvent arriver n'importe quand et que nous ne savons pas de quoi ils seront faits, nous risquons de subir les imprévus : ils nous éloignent de nos priorités et consomment beaucoup d'énergie.

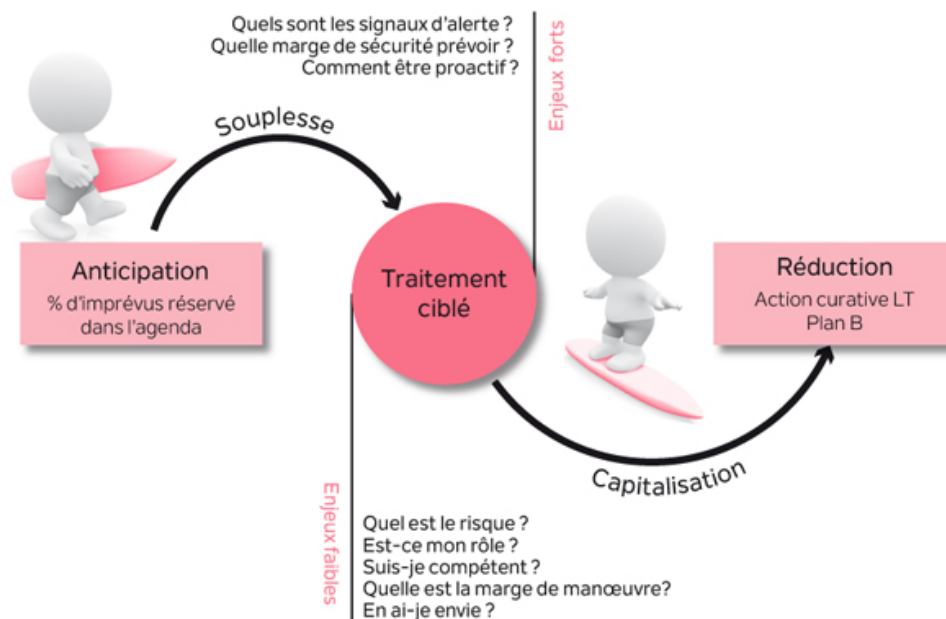
La gestion des imprévus les intègre de facto dans l'agenda :

Un pourcentage statistique d'imprévus lié à chaque fonction est réservé pour les traiter avec souplesse.

Des « rendez-vous importants » sont planifiés en aval pour les analyser et les éradiquer ou réduire leur impact.

Un questionnement complète le dispositif afin de choisir avec discernement les imprévus à traiter en urgence.

**LES IMPRÉVUS SONT INCONNUS MAIS
PRÉVISIBLES**



Télécharger votre propre diagramme pour agir sur vos imprévus : <http://www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100776313>

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Une chose est certaine : des imprévus, il y en aura toujours ! Cela fait partie de notre mission de les gérer, tout comme ils font partie de la vie.

La gestion des imprévus permet de les traiter avec discernement, efficacité et sérénité, sans les subir.

Contexte

Réagir à chaque imprévu n'est pas la même chose que les gérer. La gestion des imprévus englobe leur prise en compte en amont et en aval du moment où ils se manifestent.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Réservez du temps pour les imprévus :**

- Combien de temps par jour ou par semaine consacrez-vous à traiter des imprévus ?
- Tenez-en compte dans votre planification : pour 25 % d'imprévus, ne prévoyez pas plus de 6 heures de travail sur une journée de 8 heures.

- **Choisissez ceux à traiter en urgence :**

- Évaluez le risque à ne pas traiter l'imprévu maintenant : comparez cet impact à celui de ne pas finir ce que vous êtes en train de faire.
- Vérifiez qu'il est de votre rôle de le traiter : s'inscrit-il dans vos missions essentielles ? Attention à ne pas endosser les problèmes des autres.
- Même si vous vous sentez *a priori* compétent, cherchez qui pourrait le traiter plus efficacement que vous dans l'urgence du moment, ou vous aider à le traiter.
- Explorez vos marges de manœuvre : qualité du livrable, report de délai (1 jour ? 1 heure ?), moyens.
- Si vous êtes indécis, interrogez vos envies. Votre intuition sera juste.

- **Réduisez leur nombre et leur impact :**

- Sélectionnez les imprévus les plus récurrents et les plus pénalisants (outil 6, cadran C).
- Accordez-leur un traitement de faveur :
- actions préventives pour les éradiquer ;
- solutions alternatives à fonctionnalités réduites pour garantir la continuité d'activité ;
- surveillez les signes avant-coureurs pour être proactif.

Méthodologie et conseils

- Pour ne pas les subir, changez votre vision sur les imprévus :
 - ils font partie de votre mission (amont) ;
 - ce sont des opportunités d'améliorer les processus de travail (aval).
- Créez dans votre agenda une tâche « imprévus ». Vous pouvez même en préciser la nature (lundi : traitement des pannes du week-end).
- En étape 2, associez vos interlocuteurs à votre questionnement : ils n'ont pas forcément analysé la situation avant de vous soumettre le problème.
- Lorsque vous mettez en place un nouveau processus de travail, imaginez ce qui pourrait se produire et anticipez les imprévus.
- Planifiez comme une tâche importante les actions préventives pour réduire le pourcentage d'imprévus et gagner du temps.

Avant de vous lancer...

- ✓ Il peut être tentant de traiter les imprévus en mode « pompier » : adrénaline et sentiment d'héroïsme d'un côté, procrastination sur des tâches plus complexes de l'autre. Soyez objectif dans vos choix.
- ✓ Sachez dire « non » à ce qui ne vous concerne pas, même si votre « budget imprévus » n'est pas consommé.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Un diagramme à bulles est une matrice de décision à trois critères. Le diagramme à bulles des imprévus croise :

- l'impact opérationnel d'un type d'imprévu (ou son niveau de gravité s'il n'est pas traité immédiatement) ;
- la fréquence de ce type d'imprévu, en nombre d'occurrences par mois ;

- la durée moyenne pour traiter l'imprévu – autrement dit, son impact sur la gestion de votre temps.

En plaçant la valeur de référence de l'axe horizontal sur la fréquence 4 (4 fois par mois, soit une fois par semaine) et la valeur de référence de l'axe vertical sur la médiane de l'indice de gravité (en haut, impact fort ; en bas, impact faible), nous obtenons une représentation visuelle en quatre cadrans.

Chaque cadran soulève une problématique qui appelle une stratégie spécifique. Cependant, il peut y avoir des exceptions au modèle, comme le montre l'exemple de l'imprévu de type E.

1^{er} cadran : actions préventives

Planifiez un temps pour traiter en profondeur la cause de ce type d'imprévus afin de les éradiquer (c'est une action du cadran B de votre matrice des priorités, cf. [outil 6](#) !). Pour savoir dans quel ordre les prendre, tenez compte du temps que leur éradication vous fera gagner : commencez par les imprévus de type B qui représentent 960 minutes par mois, puis ceux de type C qui en représentent 360. Vous vous occuperez de ceux de type A en dernier. Moins fréquents, ils ne représentent que 225 minutes. En attendant, vous ferez comme avant, vous les traiterez au cas par cas.

2e cadran : ajustez le pourcentage de temps réservé aux imprévus

La fréquence est telle que ces imprévus font partie des impondérables de votre fonction. Tenez-en compte dans le calcul de votre pourcentage d'imprévus et de vos marges de manœuvre avant de vous engager sur un délai de remise d'un livrable.

Exception : l'imprévu de type E, dont la fréquence multipliée par la durée de son traitement a un impact fort sur votre emploi du temps (à défaut d'un impact

opérationnel). Traitez-le comme un imprévu du 1^{er} cadran et cherchez des solutions pour l'éradiquer ou le réduire.

3^e cadran : ne faites rien

Ils ne valent pas l'investissement d'un traitement préventif. Lorsqu'ils apparaîtront, soit ils se glisseront dans la flexibilité de votre agenda, soit vous déciderez de ne pas les traiter si leur impact est mineur (par exemple, imprévu de type I).

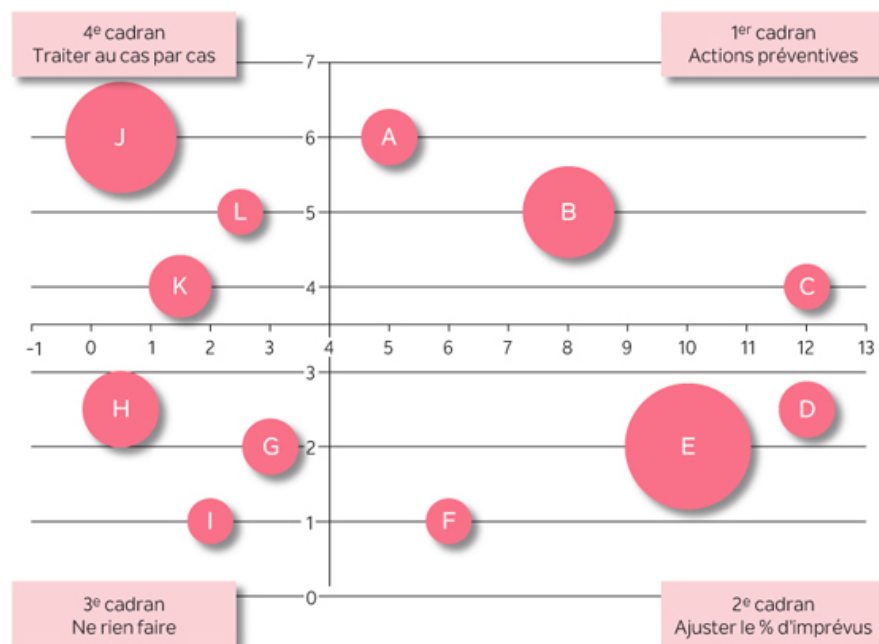
4^e cadran : traitez les imprévus au cas par cas lorsqu'ils arrivent

En fonction de leur impact et de la durée prévisible, vous choisirez de les traiter immédiatement ou dans un délai court compatible avec vos autres priorités.



EXEMPLE

Diagramme à bulles pour gérer les imprévus



Légende

- **Axe horizontal** : fréquence en nombre d'occurrences par mois.
- **Axe vertical** : indice d'impact de 1 (faible) à 6 (fort), correspondant au risque à ne pas traiter immédiatement l'imprévu.
- **Taille des bulles** : durée moyenne en minutes. Les petites bulles font 30 minutes, la plus grosse (E) pèse 4 heures.
- Les **lettres dans les bulles** correspondent à un type d'imprévus (par exemple, réunion impromptue, panne de matériel, etc.).

Accédez au fichier Excel pour personnaliser votre propre diagramme à bulles des imprévus grâce au lien ci-contre.

« Le temps de la réflexion est une économie de temps. »

Publius Syrus

OUTIL
30

La méthode LIMITER

“

Choisir, c'est renoncer.

André Gide

En quelques mots

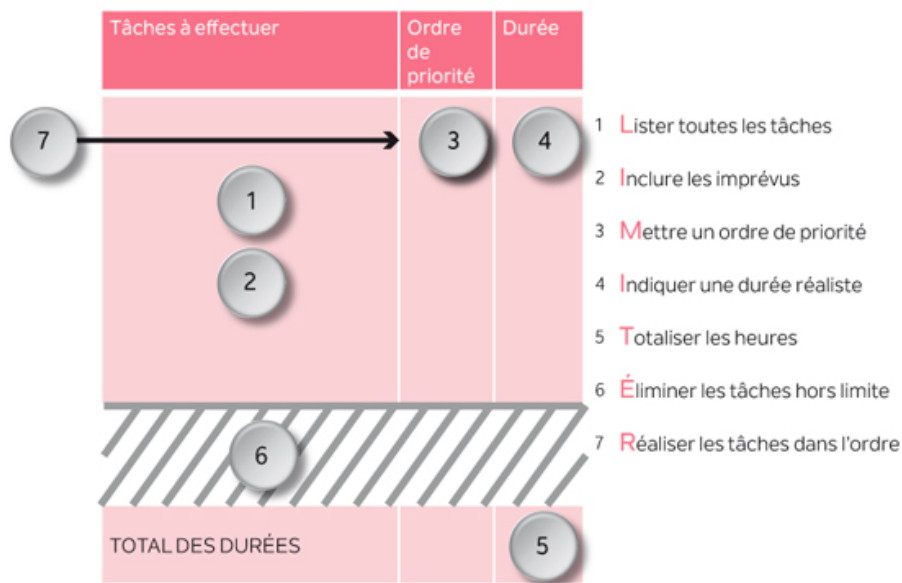
Certains soirs, nous quittons le travail tard avec le sentiment d'avoir beaucoup travaillé sans avoir avancé sur l'essentiel.

Inspirée par François Delivré, **la méthode LIMITER** est une *to do list* améliorée qui permet de gérer efficacement les journées surchargées.

Elle consiste à fixer une limite au temps de travail de la journée, puis à lister les tâches à effectuer avec leur durée en leur affectant un ordre de priorité.

L'efficacité de la méthode repose sur le principe du renoncement à toutes les tâches qui dépassent la durée maximale fixée, en tenant compte des imprévus.

**ÉLIMINER DE LA TO DO LIST CE QU'ON
NE POURRA PAS FAIRE**



<http://goo.gl/BHD27z>

Voir le témoignage vidéo

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Travailler de longues heures sans avancer sur nos missions essentielles est épuisant et stérile. La méthode LIMITER propose de fixer une durée maximale à l'amplitude de travail et focalise notre attention sur l'essentiel.

Contexte

Elle est utile en période de surcharge d'activité ou lorsque nous avons tendance à nous éparpiller dans des journées morcelées. Elle ne prend que 10 minutes la veille d'une journée dense.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **LIMITER : fixez une limite à l'amplitude de votre journée de travail.** À quelle heure souhaitez-vous terminer ? Combien d'heures cela représente-t-il, en tenant compte des pauses ?
- **Listez toutes les tâches :** réunions, réflexion de fond, lecture de votre boîte mail, coups de fil, mails à envoyer, temps de pause, déjeuner.
- **Incluez les imprévus** selon le pourcentage habituel dans votre fonction ([outil 29](#)).
- **Mettez un ordre de priorités** en fonction de l'importance de la tâche pour votre mission. Posez-vous la question : « Si je ne devais faire qu'une seule chose ce serait laquelle ? » Lui affecter le n° 1. Et ainsi de suite, « si je pouvais faire deux choses », etc.
- **Indiquez une durée réaliste** pour chaque tâche. Fiez-vous à votre expérience. Dans le doute, multipliez par 1,2 votre première estimation. Comptez 10 mn pour un appel téléphonique, 5 mn pour un mail simple et jusqu'à 20 mn ou 30 mn pour un mail élaboré ou délicat.
- **Totalisez les heures** en prenant vos tâches dans l'ordre de priorité. Les heures d'imprévus sont à prendre en compte dès le départ !
- **Éliminez les tâches hors limite :** c'est en renonçant dès le départ à l'illusion de les faire que vous gagnerez en sérénité... et en satisfaction à la fin de la journée.
- **Réalisez les tâches dans l'ordre.** Si par chance aucun imprévu ne survient, poursuivez la liste avec les tâches éliminées.

Méthodologie et conseils

- Faites votre *to do list* LIMITER la veille pour démarrer par une tâche prioritaire.
- Fixez la durée de votre journée de façon réaliste et écologique par rapport à votre environnement professionnel. Quel est le seuil avec lequel vous vous sentez à l'aise ?
- Cette méthode ne tient pas compte des réunions imposées. Déduisez leur durée dès le départ, comme les imprévus, et calculez le temps réellement disponible pour vos priorités.
- Démarrez la journée par la 1^{re} tâche sans regarder vos mails. Sauf si votre mission consiste à surveiller les flux de mails de la nuit, vous ne courez aucun risque majeur à ouvrir votre courrier à 10 h ou 11 h.
- Découpez les tâches trop lourdes en sous-tâches plus petites que vous pourrez clore à la fin de la journée. Ce qui est épuisant, c'est de ne rien finir !

Avant de vous lancer...

- ✓ Ne trichez pas sur les durées. La réalité vous donnerait tort et vous seriez frustré.
- ✓ Privilégiez l'importance à l'urgence pour fixer l'ordre de priorité de vos tâches.
- ✓ Les tâches hors limite risquent de s'accumuler. Envisagez des suppressions définitives !

OUTIL
31

La révision des priorités

“

*Il faut tenir une résolution parce
qu'elle est bonne et non pas parce
qu'on l'a prise.*

La Rochefoucauld

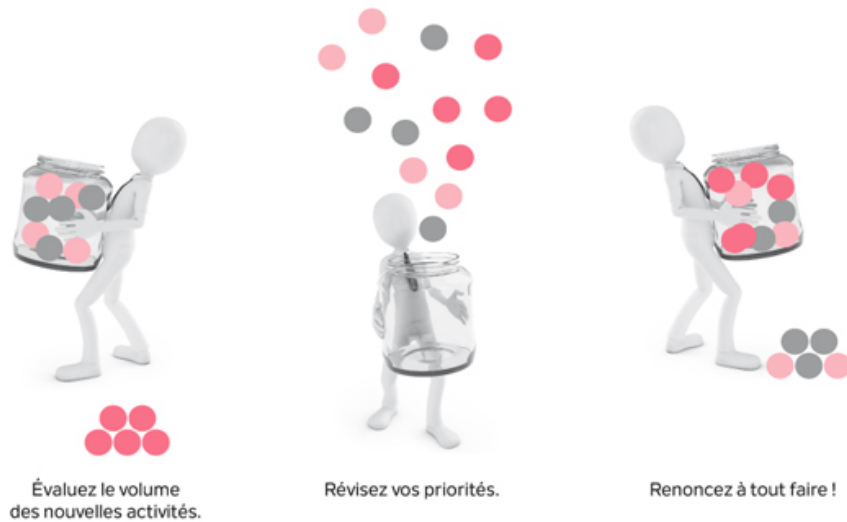
En quelques mots

Une surcharge d'activité, qu'elle soit personnelle ou professionnelle, peut provenir d'une sédimentation d'objectifs. De nouveaux projets ou centres d'intérêt sont apparus, des événements ont tout à coup donné de l'importance à une activité jusqu'à présent mineure ou inexistante, ou bien nous prenons de nouvelles responsabilités...

Les activités s'additionnent mais nous n'avons pas toujours le réflexe d'en retrancher. Ce sont nos signaux de stress qui nous indiquent alors qu'il est temps de **revoir nos priorités**.

Et si nous anticipons, pour éviter de frôler le *burn out* à chaque changement de cap ?

**ÉQUILIBRER LA CHARGE EN RETRANCHANT
DES ACTIVITÉS**



Évaluez le volume
des nouvelles activités.

Révissez vos priorités.

Renoncez à tout faire !

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La révision des priorités nous permet de nous consacrer avec toute l'énergie nécessaire à nos nouveaux projets.

Contexte

Elle permet de gérer plus vite et avec plus de confort les périodes de transition personnelle ou professionnelle, pendant lesquelles nous avons tendance à mener de front anciennes et nouvelles activités.

Elle peut servir à faire un point une fois par an.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Évaluez le volume des nouvelles activités.**
 - Formalisez vos nouveaux projets : comment s'insèrent-ils dans vos missions essentielles ou vos projets de vie ? Dessinez une branche dans votre carte pour les identifier ([outil 4](#)) ou modifiez vos sphères de vie ([outil 1](#)).

- Estimez un budget temps pour les mener avec succès : découpez les tâches ou les grandes phases, calculez un temps approximatif par semaine ou par mois.

- **Réviser vos priorités.**

- Reprenez l'ensemble de vos missions et activités dans le nouveau contexte : quelles sont celles qui ont du sens par rapport à vos nouveaux projets ?
- Quelles sont celles qui restent importantes par ailleurs ?
- Identifiez celles qui ont moins d'importance qu'avant, ou moins d'importance que vos projets actuels, ou celles qui vous prennent trop de temps et d'énergie. Ce sont sur celles-ci que vous allez pouvoir agir pour équilibrer votre temps.

- **Retranchez des activités.**

- Décidez de supprimer carrément des activités, c'est le plus radical mais le plus efficace !
- Identifiez celles que vous pouvez déléguer.
- Choisissez les actions que vous allez réaliser plus rapidement : soit en diminuant l'objectif, soit en procédant radicalement différemment ([outil 33](#)).
- Choisissez celles dont vous souhaitez transférer la responsabilité à quelqu'un d'autre.

- **Négociez et faites acter vos choix.**

- Présentez la situation à votre manager ou vos partenaires de travail.
- Soyez factuel, donnez les estimations de temps au crédit (les nouveaux projets) et au débit (les activités dont vous proposez de vous décharger).
- Mettez en avant les bénéfices de votre investissement sur les nouveaux projets pour l'entreprise et le collectif.

- **Mettez en place votre nouveau périmètre.**

- Organisez la délégation des tâches que vous ne faites plus, le transfert des dossiers que vous ne prenez plus en charge en direct.
- Prévenez vos interlocuteurs pour officialiser le changement.

Méthodologie et conseils

- Certains choix sont cornéliens, mais il faut parfois savoir renoncer à une activité qui nous plaît pour pouvoir nous consacrer pleinement à la réalisation des projets qui nous tiennent à cœur. Sachez ce que vous voulez accomplir ([outil 2](#)).
- Cette méthode est valable pour vos activités privées (associations, loisirs, etc.)
- Utilisez l'auto-pointage ([outil 8](#)) pour faire le tri en cas de surcharge chronique.

Avant de vous lancer...

- ✓ Avant de supprimer une activité, étudiez son impact sur vos résultats ou votre entourage, pour assurer si besoin votre succession.

La donnée d'entrée

“

Ce n'est pas parce que les choses arrivent que nous ressentons de la tension, c'est parce que nous les refusons.

Pensée bouddhiste

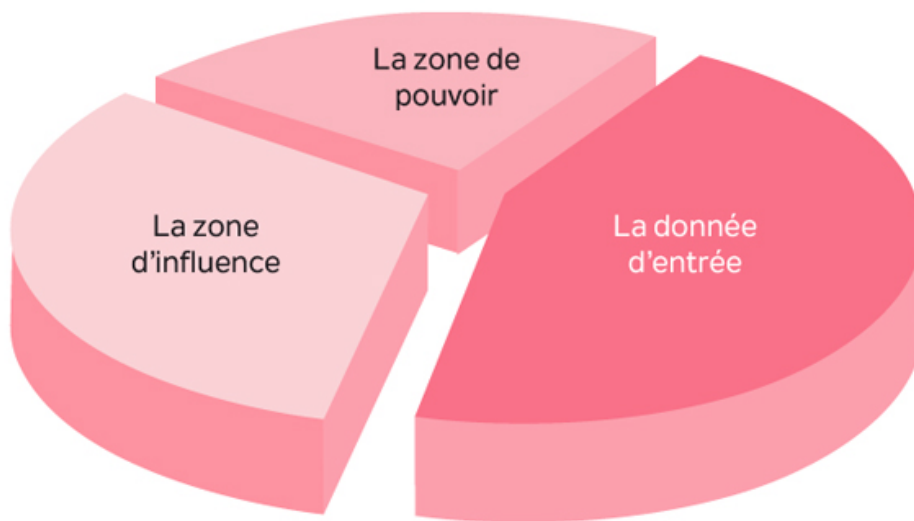
En quelques mots

Notre environnement est rarement idéal et ses dysfonctionnements nous font perdre du temps. Nos propositions d'amélioration ne sont pas toujours entendues. Nous nous heurtons à l'immobilisme des structures, aux intérêts de clans, à l'inertie du système.

Lorsque nous nous battons sans succès contre ce que nous percevons comme des obstacles, nous ressentons un sentiment d'impuissance et de la tension qui usent notre énergie. Notre efficacité en pâtit.

L'analyse de la donnée d'entrée nous permet de clarifier nos marges de manœuvre pour prendre des initiatives utiles et agir au bon endroit.

**INVESTIR SON ÉNERGIE SUR LES ZONES
DE POUVOIR ET D'INFLUENCE**



La notion de donnée d'entrée est développée par Steven Covey dans Les 7 habitudes des gens qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

L'acceptation de la donnée d'entrée permet de dénouer les tensions qui prennent le meilleur de notre énergie. Elle nous redonne un sentiment de puissance dans un rayon d'action compatible avec nos marges de manœuvre. Notre zone d'influence se développe car nous concentrons notre énergie sur des actions efficaces.

Contexte

Cette prise de recul nous aide à focaliser nos actions sur ce qui vaut la peine d'être entrepris, lorsque nous souffrons dans un système où nous nous sentons inefficaces.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Faites la liste des dysfonctionnements.**

Notez ce qui vous empêche d'être efficace et les idées d'amélioration qui vous viennent à l'esprit.

- **Classez-les en trois catégories :**

- **La donnée d'entrée** : ce sur quoi vous ne pouvez rien, même si vos idées sont brillantes : restriction budgétaire, décision stratégique ou politique, culture d'entreprise, règle établie, personnalité de vos interlocuteurs – vous ne les changerez pas !
- **Votre zone d'influence** : ce que vous pouvez changer avec l'accord d'autres personnes, en utilisant vos talents de conviction et de négociation.
- **Votre zone de pouvoir** : ce que vous pouvez faire et qui ne dépend que de vous.

- **Acceptez la donnée d'entrée.**

Quand il pleut, vous ne cherchez pas à changer le temps. C'est le même principe. Intégrez le temps qu'elle vous prend *de facto* dans votre agenda.

- **Travaillez habilement votre zone d'influence sans vous acharner.**

- Proposez des solutions plutôt que de n'exposer que les problèmes.
- Préparez vos arguments, mettez en valeur le bénéfice commun, l'impact positif sur les résultats, etc.
- Parlez-en d'abord à quelques interlocuteurs choisis plutôt favorables, pour recueillir leur feedback. Si possible faites des tests avec eux.
- Si votre tentative de convaincre un décideur échoue, donnez-vous une deuxième chance (d'autres arguments, un autre moment, un autre interlocuteur), puis classez ce dysfonctionnement en « donnée d'entrée ».

- **Privilégiez les actions qui relèvent de votre zone de pouvoir.**

- Testez ce que vous pouvez tester seul.
- Utilisez d'autres outils de la gestion du temps pour gagner en efficacité par ailleurs.

Méthodologie et conseils

- Clarifiez la donnée d'entrée avec votre manager. Officialisez-la en l'intégrant dans vos missions essentielles. Vous la vivrez mieux !
- Il existe toujours un choix ultime : celui de quitter le système.

Avant de vous lancer...

- ✓ Ne faites pas de la donnée d'entrée une affaire personnelle. Les dysfonctionnements des autres leur appartiennent et ne sont pas dirigés contre vous. Votre insistance à les changer ne ferait que renforcer leur résistance. Au contraire, votre sérénité retrouvée peut faire bouger les choses mieux que votre lutte.
- ✓ Si les choses évoluent dans le bon sens, gardez-vous de tout triomphalisme qui risquerait de raviver les tensions et bloquer le processus.

OUTIL
33

Le défi absolu

“

La créativité implique de briser les conventions afin de regarder les choses sous un jour nouveau.

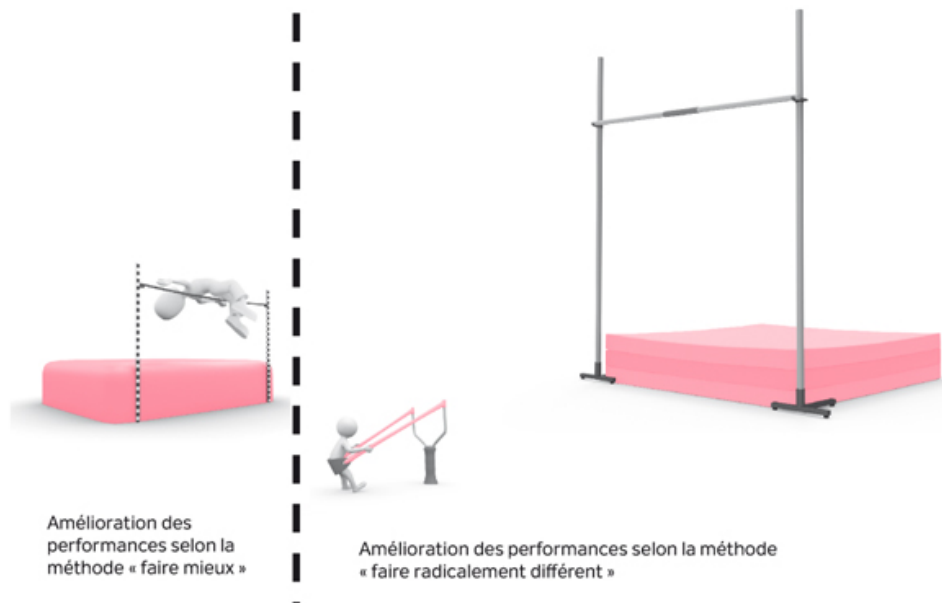
Edward de Bono

En quelques mots

Souvent, pour gagner du temps, nous nous efforçons de faire plus vite ce que nous faisons habituellement. Nous gagnons certes quelques précieuses minutes, mais pas assez pour nous permettre d'absorber un nouveau projet, de nouveaux défis ou faire face à un surcroît d'activité.

Le défi absolu consiste à se décadrer de l'objectif de gain de temps habituel en le fixant anormalement haut. En poussant la contrainte à l'extrême, nous forçons notre cerveau à trouver de nouvelles solutions dans des registres radicalement différents. Et nous changeons de dimension dans les gains de productivité.

LA CONTRAINTE EST SOURCE DE CRÉATIVITÉ



<http://goo.gl/ifB8IZ>

Voir le témoignage vidéo.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le défi absolu permet de faire un bond dans les gains de productivité en changeant radicalement notre façon de travailler.

Contexte

C'est un outil salubre lorsque nous devons absorber une nouvelle charge de travail (nouveau projet, nouvelles responsabilités, absence d'un collègue), ou lorsque le délai de réalisation d'un dossier est extrêmement court.

Il permet de gagner du temps sur les tâches de moindre importance au profit de nos priorités.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Estimez le temps de réalisation de votre travail selon vos méthodes habituelles.** Au besoin, découpez-le par phases.
- **Divisez ce temps par 10... ou 50 !** Si, au lieu d'avoir une journée, vous ne disposiez que d'une heure ? Ou 15 minutes ? Si, au lieu de 10 jours, vous n'aviez qu'une journée ? 1 heure ?
- **Redéfinissez le besoin :** revenez à la fonction que votre travail doit remplir. Par exemple, « fournir un document » devient « donner accès à une information ».
- **Libérez votre créativité pour imaginer des solutions radicalement nouvelles :** accueillez toutes les idées, même farfelues, elles peuvent déboucher sur une autre idée qui sera applicable. Explorez différentes pistes :
 - Ne pas faire (ne rien livrer/déléguer/automatiser, etc.).
 - Modifier les processus, (les circuits de production/de décision/les interlocuteurs, etc.).
 - Modifier le livrable (3 slides au lieu de 40/produire juste des idées et non un document finalisé/un livre ou un accès à une base de données au lieu d'un document, etc.).
 - Modifier la manière de travailler (faire produire des collègues en amont/déléguer une partie/produire en mode « brouillon » pour la validation, etc.).
- **Choisissez votre solution :**
 - en fonction de l'enjeu, orientez votre choix sur le gain de temps ou la qualité de service.
 - Mixez vos idées !

- **Réalisez le travail au chronomètre !**
- Suivez votre méthode, relevez votre défi !
- À la fin, mesurez le temps gagné et savourez votre victoire : vous prenez goût aux méthodes de travail alternatives !

Méthodologie et conseils

- Placez très haut la barre de votre objectif de gain de temps. C'est ce décadrage qui donne à la méthode sa puissance.
- Dans la phase de redéfinition du besoin, impliquez le bénéficiaire et renégociez avec lui le livrable.
- Faites un échauffement d'idées farfelues sur un autre thème pour libérer vos neurones créatifs. Par exemple, citez 20 usages farfelus d'un trombone.
- La carte mentale ([outil 25](#)) est très efficace dans la phase de production d'idées créatives.

Avant de vous lancer...

- ✓ Au début, appliquez cette méthode sur des tâches de moindre enjeu : vous vous sentirez plus libre de trouver des solutions originales.

OUTIL
34

La clôture d'un dossier

“

*La perfection est atteinte, non pas
lorsqu'il n'y a plus rien à ajouter,
mais lorsqu'il n'y a plus rien à
retirer.*

Antoine de Saint-Exupéry

En quelques mots

Nous avons beau connaître la loi de Pareto et savoir que 80 % du résultat attendu sera obtenu avec seulement 20 % du temps consacré habituellement aux choses, nous avons parfois du mal à nous arrêter. Nous sommes exigeants sur la qualité, qui nous renvoie une image positive de nous-mêmes.

Tant que la charge de travail est acceptable, nous croyons agir pour le mieux. Quoique ([outil 7](#))...

La situation devient intenable en cas de surcharge d'activité.

Pour enfin arrêter – sans malaise – d'en faire toujours plus, notre cerveau a besoin de comparer ce « plus » à un « à la place » motivant plutôt qu'à du « rien ».

L'IMPORTANT N'EST PAS DE FINIR MAIS DE CLORE



Déclarez le dossier clos même s'il n'est pas parfait.



Passez à la suite!
Que pouvez-vous faire d'autre qui a plus de valeur ajoutée ?

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La clôture d'un dossier permet de gagner du temps sur des tâches à faible valeur ajoutée, au profit de tâches à plus fort enjeu. Les gains de temps cumulés sont colossaux ! Et l'impact sur notre énergie très positif : le sentiment d'avancer donne la pêche !

Contexte

C'est une décision nécessaire pour redonner de l'oxygène à un emploi du temps surchargé par une multitude de dossiers ouverts et à l'esprit saturé de préoccupations.

C'est aussi un très bon antidote au perfectionnisme, à pratiquer au quotidien !



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Évaluez la valeur du « plus » :** si vous laissiez le dossier « ouvert » quelle serait la valeur ajoutée du travail supplémentaire ?
 - Au regard de la « commande », du besoin opérationnel, de l'utilisation du livrable.
 - Au regard du bénéfice perçu : s'en apercevront-ils ? répondez objectivement à la question : « Pour qui est-ce que je le ferais ? », pour mes clients ou ma propre satisfaction ?
 - Comparez-vous aux pratiques des autres.
 - Demandez l'avis d'un collègue objectif (et pas perfectionniste) ou de votre client.
- **Comparez avec un « à la place ».**
 - Quelle tâche à plus haute valeur ajoutée pourriez-vous faire à la place ?
 - Si vous décidez de clore cette phase du projet, quels avantages vous donnerait le fait de raccourcir le délai du projet global ? (avantage concurrentiel ; bénéficier de nouvelles fonctionnalités plus rapidement, etc.).
 - Appréciez les bénéfices du « à la place » pour vous : que ressentirez-vous quand vous l'aurez fait ? Que pensera votre entourage ?
 - Votre « plus » de l'étape 1 pèse moins lourd dans la balance !
- **Décidez de clore votre dossier.**
 - Déclarez formellement le dossier clos. Rayez- cette tâche de votre liste.
 - Goûtez la sensation d'en être libéré. Respirez. C'est fini !
- **Informez vos interlocuteurs.**
 - Livrez votre dossier avec la conscience du « juste » devoir accompli.

- S'ils émettent des réserves, mettez en avant les bénéfices du « à la place ».
- **Passez à la suite** sans attendre, en choisissant une tâche à forte valeur ajoutée.

Méthodologie et conseils

- Si vous ne vous sentez pas prêt à clore le dossier, négociez avec votre commanditaire le juste nécessaire. L'exigence que vous vous fixez n'existe peut-être que dans votre tête ! Sinon, faites valoir les avantages du « à la place ».
- Si des enjeux forts vous empêchent encore de le clore maintenant, accordez-vous un temps limité ([outil 26](#)) en fixant un nouvel objectif « juste nécessaire ».
- Vous pouvez utiliser cette méthode pour décider de ne pas traiter du tout une tâche au profit d'actions à plus forts enjeux.

Avant de vous lancer...

- ✓ Si un doute vous tracasse au moment de la livraison, laissez la porte ouverte : « Voilà le dossier ; dis-moi si ça te convient ! »
- ✓ Mais attention aux éternels insatisfaits. Mesurez l'enjeu avant d'accepter de faire « plus ». Privilégiez l'argumentation « à la place ».

OUTIL
35

La relativisation des enjeux

“

Si l'on réfléchit bien, dans les événements d'une vie, il y en a peu qui ont une véritable importance.

Jean Gastaldi

En quelques mots

Nous sommes parfois tiraillés entre notre raison et nos craintes. En période de surcharge d'activité, cela se traduit par une tension intérieure qui peut avoir des effets psychosomatiques (mal de dos, etc.).

Notre raison nous dit de ne pas faire telle chose peu importante au regard de nos missions essentielles ; nos craintes nous ordonnent de la faire par peur des représailles : peur des reproches (surtout si elles viennent de la hiérarchie), d'être mal vu, etc.

La projection dans le futur permet de **redonner leur juste place aux enjeux réels** que nos craintes ont tendance à exagérer au moment de la décision.

**LA PERCEPTION DU RISQUE EST SOUVENT
SURDIMENSIONNÉE**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La relativisation des enjeux permet de prendre des décisions justes sans céder à la pression, et de les assumer sereinement.

Contexte

C'est une technique puissante pour dépasser les freins qui nous empêchent – contre notre raison ! – d'appliquer les principes d'efficacité : renoncer à effectuer une tâche peu importante, ne pas assister à une réunion, envoyer un document imparfait, etc.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Dessinez votre problème aujourd'hui.**
 - Imaginez que vous preniez la décision de ne pas faire cette tâche, de ne pas aller à cette réunion, etc.
 - Soyez attentif à ce que vous ressentez. La décision est prise, vous avez renoncé. Que se passe-t-il ? Quelles sont les conséquences ? Comment réagissent les personnes impliquées dans le problème ?

- Sur une feuille de papier, tracez un cercle de la taille que représente le problème pour vous aujourd’hui.

- **Projetez-vous dans un an.**

- Il y a un an, vous aviez pris la décision de renoncer à cette tâche, cette réunion, etc.
- Un an après, quelles sont les conséquences ? un an après, que pensent de vous les personnes impliquées dans le problème d’alors ? Lors de votre entretien annuel un an après quel est l’impact de votre décision ?
- Dessinez un nouveau cercle de la taille que représente le problème pour vous un an après.

- **Projetez-vous dans cinq ans.**

- Il y a cinq ans, vous aviez pris la décision de renoncer à cette tâche...
- Où êtes-vous, cinq ans plus tard ? Occupez-vous toujours la même fonction ? et les personnes impliquées à l’époque dans le problème ? Y a-t-il encore des conséquences à votre décision d’il y a cinq ans ?
- Dessinez un nouveau cercle de la taille du problème pour vous cinq ans après.

- **Prenez votre décision aujourd’hui.**

- Comment vous sentez-vous ?
- Si vos cercles ont diminué jusqu’à disparaître, savourez votre sérénité.
- Si vos cercles ont grandi ou sont restés de taille identique, écoutez votre intuition et traitez le problème.

Méthodologie et conseils

- Pour dessiner vos cercles, laissez parler votre subjectivité : leur taille reflète votre ressenti, votre

perception interne de la façon dont vous vivez la situation. Abandonnez tout raisonnement logique.

- Si votre cercle disparaît en étape 2, passez directement à l'étape 4.
- Si vos cercles diminuent lentement, recommencez le processus dix ans plus tard ou élargissez le champ de la projection : au regard de votre vie au sens large (y compris personnelle), que devient le problème ?
- Parfois, se projeter dans un mois suffit à supprimer le problème ! Par exemple, choisir de ne pas répondre à certains mails.
- Pour augmenter votre sérénité, imaginez l'impact positif de ce que vous aviez fait dans le temps ainsi libéré.

Avant de vous lancer...

- ✓ Si votre cercle ne diminue pas, il est probable que la tâche en question fait partie de vos missions essentielles. Prenez le temps de clarifier vos priorités, si besoin avec votre manager sur la base d'éléments factuels ([outil 8](#)).

OUTIL
36

Les remèdes contre le chrono-stress

“

Sous stress, nous cessons de penser clairement.

Gérard Collignon

En quelques mots

Lorsque le stress nous gagne, nous avons tendance à accélérer. Mais nous nous agitions sans discernement et sommes peu efficaces. Nous gaspillons de l'énergie et risquons d'entrer dans une spirale négative.

C'est pourquoi il est important de repérer nos premiers symptômes de stress : plus nous arrêtons tôt le processus, plus il nous est facile de remonter la pente et de retrouver notre lucidité pour faire des choix pertinents au regard de nos priorités... et amorcer la spirale vertueuse d'efficacité !

Pour l'heure, notre premier objectif est de **retrouver notre calme physique et mental.**

AU LIEU D'ACCÉLÉRER, RA – LEN – TIR !

Agir dès les premiers
symptômes



- 1 Apaiser le corps :
Respiration
Relaxation



- 2 Apaiser l'esprit :
Pensées positives
Priorités



<https://goo.gl/DXtkLi>

Pratiquez la crise de calme avec la vidéo modèle

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

S'il n'est pas traité rapidement, le stress risque de s'amplifier. Nous devenons moins lucides et moins à même de traiter la situation stressante !

Contexte

Les remèdes contre le chrono stress sont à utiliser dès l'apparition des premiers symptômes. Il est plus facile de sortir du stress au début du processus.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Repérez vos premiers symptômes.**

- Des émotions négatives vous submergent : un rien vous agace, vous êtes ultrasensible.
- Vous manquez de discernement par rapport à vos priorités : vous pinaillez sur des détails, vous vous éparpillez ou vous laissez déranger...
- Vous avez du mal à vous concentrer et à réfléchir, les problèmes vous paraissent insurmontables.

- **Arrêtez l'engrenage !**

- Cessez de vouloir tout faire, arrêtez-vous, coupez téléphone et messagerie.
- Déculpabilisez-vous : il est normal d'être moins performant sous stress !

- **Apaisez votre corps.**

- Respiration : installez-vous sur une chaise, les pieds à plat au sol, le dos droit, le sommet du crâne tenu par un fil invisible, le regard à l'horizon, les mains à plat sur vos cuisses. Fermez les yeux. Soufflez doucement par la bouche jusqu'à vider entièrement l'air de vos poumons ; votre ventre se rentre pour chasser l'air résiduel. Bloquez votre respiration quelques secondes, puis prenez une grande inspiration par le nez : votre ventre se gonfle, puis vos poumons. Recommencez trois fois.
- Relaxation : concentrez votre attention sur votre corps en commençant par le sommet du crâne, le front, la tête. Sentez vos muscles se détendre, les uns après les autres. Le cou, les bras jusqu'aux doigts, le dos, le ventre, les membres inférieurs jusqu'aux orteils.

- **Chassez les pensées négatives.**

- Accueillez la pensée qui vous préoccupe.

- Prenez du recul physiquement en vous penchant légèrement en arrière.
- Relativisez la situation au regard du temps et de l'ensemble de votre vie.
- Contractez vos muscles quelques secondes, et soufflez avec force ces pensées négatives vers le sol. Remontez doucement vertèbre par vertèbre. Recommencez trois fois.
 - **Inspirez des pensées positives.**
- En position droite, pensez à ce qui va bien dans votre vie (famille, amis, passions, etc.).
- Penchez-vous légèrement en avant pour zoomer sur ces émotions positives, laissez-les vous imprégner.
- Inspirez largement, bloquez la respiration quelques secondes. Laissez l'air s'échapper doucement pendant que ces pensées se diffusent dans votre corps. Recommencez trois fois.
 - **Revenez à vos priorités.**
- Révisez vos priorités de la journée, de la semaine, de la période en cours ([outils 6](#), [10](#), [30](#)).
- Prenez un dossier prioritaire, débarrassez votre bureau de tout le reste pour le traiter.

Méthodologie et conseils

Pour renforcer votre résistance au stress, pratiquez une activité sportive régulière et reposez-vous suffisamment ([outil 15](#)).

Avant de vous lancer...

- ✓ Ne restez pas seul en état de stress prolongé. Parlez-en à des amis, collègues proches, médecin du travail, etc.

GÉRER LES RELATIONS ET SOLLICITATIONS

“

Agissez envers les autres comme vous aimeriez qu'ils agissent envers vous.

Confucius

Dame Nature

C'était il y a bien longtemps. Les ténèbres de la nuit des temps ne s'étaient pas totalement dissipées. La terre était dure, et froide, et grise. Car Dame Nature n'avait pas encore imaginé la couleur. En ce temps-là, les anges et les démons vivaient ensemble. Ils déambulaient en silence sur la surface lisse du globe. Car Dame Nature n'avait pas inventé les sons. Dans ce gris et ce silence, Dame Nature s'ennuyait.

Elle eut alors l'idée de rendre chaque être unique pour mieux les distinguer les uns des autres et prendre plaisir à les regarder vivre. Elle créa des milliers de teintes et donna à chacun un éclat particulier.

Heureux, les anges se montraient mutuellement leurs couleurs, les partageaient, les associaient pour créer de nouvelles nuances. Dame Nature était enchantée.

Voyant cela, les démons furent saisis de jalousie. Dès qu'ils croisaient un ange, ils tendaient la main pour lui prendre son trésor. Les anges, généreux, donnaient leur éclat coloré aux démons, mais ne recevaient jamais rien en échange. Peu à peu, ils devenaient pâles et uniformes tandis que les démons resplendissaient de mille feux.

Dame Nature en fut attristée, car elle aimait beaucoup les anges. Avant que leurs silhouettes diaphanes ne fussent complètement

éteintes par l'éclat saturé des démons, elle décida de les séparer. Aux démons, elle donna le royaume des ténèbres à l'intérieur de la terre, afin que leur puissance flamboyante réchauffe l'astre gris et répande la couleur sur toute son étendue. Aux anges, elle confia l'éther, pour que leur candeur éclaire le monde d'une lumière douce. La terre était belle et Dame Nature apaisée. Mais dans ce calme invariable, elle s'ennuyait de nouveau.

Elle s'aperçut alors que chaque être avait en partant laissé à la surface de la terre une empreinte subtile. Avec ces fragments d'énergie, elle entreprit de créer la race des hommes. Dans chacun d'eux, elle plaça un peu de la douceur des anges et une part de la force des démons. À chacun, elle donna comme auparavant un éclat coloré qui le rendit unique aux yeux de ses semblables. Puis elle les regarda vivre.

Certains hommes se comportaient exactement comme les démons. Ils tendaient la main pour réclamer le trésor des autres. Ceux qui ressemblaient le plus aux anges se laissaient déposséder sans résistance de ce qu'ils avaient de plus précieux. Dame Nature commençait à désespérer de la race humaine lorsqu'elle remarqua un comportement étrange. Quelques hommes acceptaient de montrer leur couleur mais se détournaient pour la protéger lorsque leurs congénères essayaient de s'en emparer. Ces mêmes hommes, dans d'autres circonstances, échangeaient ou mélangeaient leurs couleurs pour créer de nouvelles teintes, à l'instar des anges avant qu'ils ne fussent tous devenus livides. Ceux-là semblaient avoir développé un don pour choisir ce qu'ils voulaient faire de leur bien.

Dame Nature n'avait pas fini d'être surprise par ces êtres engendrés à partir de l'essence des démons et des anges. Elle vit des hommes gris recouvrer quelque couleur et des hommes saturés devenir soudain généreux. Elle regarda des individus offrir spontanément leur trésor ou se voir proposer celui d'un inconnu. S'approchant de l'astre jusqu'à en effleurer la surface, elle entendit des sons sortir de leur gorge. Les premiers bruits de l'univers. Dans l'infinité variété de leurs transactions, les hommes avaient inventé le langage.

Dame Nature ne s'ennuyait plus.



Les outils

[37 La réponse à une demande urgente](#)

[38 La méthode 2-20-2-2](#)

[39 Le refus diplomatique](#)

[40 La question Jackpot](#)

[41 La demande](#)

[42 La délégation confiée](#)

[43 La délégation reçue](#)

[44 La relance diplomatique d'un travail attendu](#)

[45 Les plages de disponibilité](#)

[46 La proposition d'un nouveau fonctionnement](#)

[47 La proposition d'arbitrage en cas de blocage](#)

[48 10 règles d'efficacité en open space](#)

OUTIL
37

La réponse à une demande urgente

“

*Il y a moins de choses urgentes que
de gens en retard.*

Dicton populaire

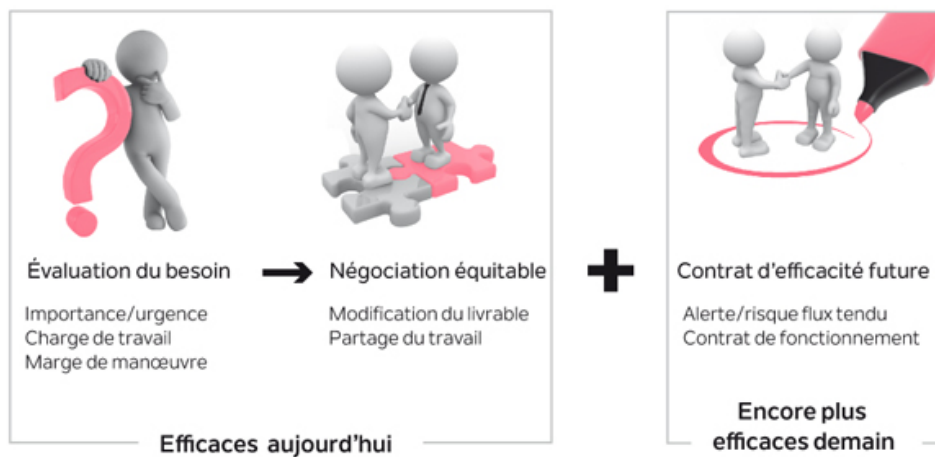
En quelques mots

Certains de nos partenaires de travail ont du mal à faire face à leur propre surcharge d'activité et nous sollicitent au dernier moment. Le défi est de trouver une solution pour **répondre à leur demande** tout en préservant notre efficacité.

Et ce n'est pas suffisant. Car si notre souplesse nous permet de nous adapter ponctuellement à la situation, notre interlocuteur, lui, n'y verra aucune incitation à changer de comportement.

Nous pouvons faire beaucoup mieux : profiter de cette opportunité pour poser les bases d'un fonctionnement plus efficace et serein pour l'avenir.

**PROFITER DE LA DEMANDE POUR AMÉLIORER
LES PROCESSUS**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La réponse à la demande urgente nous permet de répondre aux besoins de dernière minute de nos interlocuteurs sans trop pénaliser nos propres priorités. Progressivement, ils apprennent à anticiper leurs demandes.

Contexte

À utiliser sans modération pour les demandes concernant notre cœur de mission, qui nous sont faites au dernier moment.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Questionnez pour évaluer le besoin.**
 - Quoi précisément ? Sous quelle forme ? Évaluez la charge de travail.
 - Pourquoi faire ? Vous aurez peut-être une meilleure idée pour répondre au besoin.

- Pour quand précisément ? « Rapidement » et « demain » sont flous. Demandez un jour et une heure précis.

- Quel enjeu ? Évaluez les degrés d'importance et d'urgence du travail demandé. Quel est le risque pour votre interlocuteur si le livrable n'est pas produit dans les délais ?

- **Négociez avec réalisme et équité.**

- Reformulez les contraintes de votre interlocuteur, il sera plus à même d'accepter les vôtres. Il est probable que votre marge de manœuvre concernant le délai soit faible. Acceptez-le d'emblée et focalisez la négociation sur les autres aspects.

- Annoncez-lui vos propres contraintes :

- estimation de la charge de travail demandée (il n'en a pas toujours conscience) ;

- autres dossiers en cours, qui sont aussi importants et tenus à un délai.

- Négociez la modification du livrable : périmètre, degré de détail, finition.

- Négociez le partage du travail selon vos domaines de compétence et disponibilités dans le temps imparti.

- Envisagez le recours à d'autres ressources.

- **Passez un contrat d'efficacité future.**

- Rappelez les risques à fonctionner en flux tendu : panne matérielle, absence, etc.

- Définissez avec votre interlocuteur un mode de fonctionnement précis pour ce type de demandes à l'avenir.

- Convenez *a minima* d'être prévenu à l'avance pour budgéter la charge de travail dans votre agenda et anticiper certaines tâches le cas échéant.

Méthodologie et conseils

- Accueillez la demande avec le sourire. Vous serez d'autant plus crédible dans votre proposition de négociation : vous n'êtes pas de mauvaise volonté !
- Acceptez de revoir certaines de vos priorités mais veillez à ce que votre interlocuteur ait aussi un effort à faire. Lui donner l'occasion d'assumer la responsabilité de son retard le sensibilisera pour les fois suivantes.
- Réservez du temps dans votre agenda pour répondre aux imprévus ([outil 29](#)).
- Après trois contrats d'efficacité sans effet, prenez un rendez-vous formel avec le demandeur pour lui proposer un nouveau fonctionnement hors de la pression de l'urgence ([outil 46](#)).

Avant de vous lancer...

- ✓ Les demandes de votre manager font partie de vos priorités. Utilisez la méthode 2-20-2-2 ([outil 38](#)) pour ajuster votre réponse, ou la proposition de fonctionnement ([outil 46](#)) à un moment où vous le sentirez disponible pour vous écouter.

OUTIL
38

La méthode 2-20-2-2

“

*J'ai le droit d'exiger l'obéissance
parce que mes ordres sont
raisonnables.*

Antoine de Saint-Exupéry, Le Petit Prince

En quelques mots

Nous nous sentons parfois pris entre deux injonctions contradictoires : garder notre concentration pour être efficaces et être réactifs aux nouvelles demandes de notre manager. Pour sortir de ce choix binaire, admettons deux principes :

- il émet sa demande quand il y pense, mais il a rarement besoin du livrable immédiatement ;
- il n'a pas conscience du travail en cours.

À partir de là, **la méthode 2-20-2-2** propose un critère simple – la durée du travail demandé – pour clarifier les options possibles.

Cet outil est complémentaire d'une proposition de fonctionnement et d'un pourcentage normatif d'imprévus.

UN CRITÈRE SIMPLE POUR LES DEMANDES COURANTES DE LA HIÉRARCHIE



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La méthode 2-20-2-2 évite de tomber dans le « oui » systématique ou le refus inapproprié. Elle permet de gagner du temps au moment de la demande et structure la négociation.

Contexte

C'est un outil pratique pour traiter les demandes courantes habituelles de notre manager.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Accueillez la demande avec le sourire.** Même si vous négociez, montrez que vous acceptez la mission sur le fond.
- **Estimez le temps approximatif** nécessaire pour traiter la demande et classez-la dans une des 4 catégories : environ 2 mn/environ 20 mn/environ 2 heures/environ 2 jours.

- **Catégorie 1 : environ 2 mn.** « OK ! » Traitez la demande tout de suite. De toute façon vous passeriez plus de temps à négocier votre refus. Votre efficacité immédiate rendra d'autant plus crédible vos négociations futures.
- **Catégorie 2 : environ 20 mn.** « OK, je le fais dès que j'ai fini ! » Il est important qu'il entende d'abord votre « oui ». Comme la concentration sur une même tâche excède rarement 1 h 30, vous devriez pouvoir traiter sa demande sous 2 heures. Validez que cette proposition lui convient. Dans 80 % des cas, il sera satisfait !
- **Catégorie 3 : environ 2 heures.** Sauf si vous avez réservé suffisamment de temps pour les imprévus ([outil 29](#)), cette demande vous oblige à revoir votre organisation à court terme :
 - Questionnez pour en savoir plus : l'enjeu de la demande, le délai précis, le périmètre ou le degré de précision attendu.
 - Négociez le délai dans les jours qui viennent, ou le livrable : périmètre, degré de détail, mise en forme.
 - Laissez-le choisir ce qui lui convient le mieux.
 - Réorganisez votre emploi du temps, gagnez du temps sur une tâche moins importante.
- **Catégorie 4 : environ 2 jours.** Questionnez pour en savoir plus. Annoncez la durée estimée en expliquant le cas échéant pourquoi (votre manager n'en a pas toujours conscience). Rappelez-lui les tâches importantes en cours et demandez-lui de vous aider à arbitrer vos priorités.

Méthodologie et conseils

- Les durées des catégories sont données à titre indicatif. Il serait bien sûr plus juste de parler de fourchettes de temps (2 à 5 mn ; 20 à 40 mn ; 2 à 3 heures ; 2 à 3 jours).

- Une sollicitation qui nécessite une journée de travail peut être traitée dans la 3^e ou la 4^e catégorie selon le contexte : importance et nature de la demande, priorités par ailleurs.
- Adaptez votre pourcentage de temps réservé aux imprévus à la fréquence des demandes de votre manager. Vous serez plus serein au quotidien.

Avant de vous lancer...

- ✓ Cet outil est à nuancer selon l'importance et l'urgence de la tâche. Il est parfois indispensable de traiter immédiatement une demande nécessitant plus de 2 heures de travail. Révissez alors d'autres priorités.
- ✓ Si votre manager insiste pour que le travail soit effectué immédiatement, ne vous mettez pas en danger et obtempérez. Choisissez ensuite le moment opportun pour lui proposer un mode de fonctionnement plus efficace ([outil 46](#)).

OUTIL
39

Le refus diplomatique

“

*Un service auquel on répugne n'est
plus un service.*

Euripide

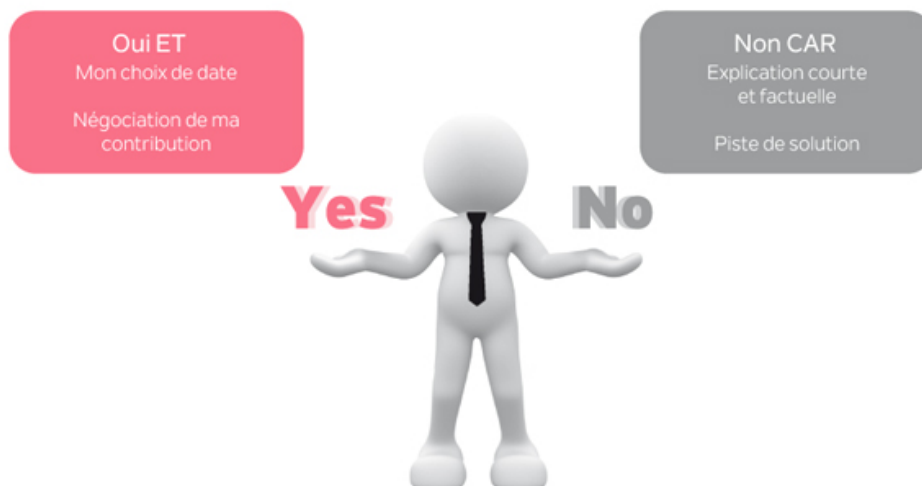
En quelques mots

Nous nous en voulons parfois d'avoir accepté de rendre service au détriment de nos priorités. Nous nous retrouvons à finir tard le soir ou prenons du retard sur nos missions essentielles.

Qu'est-ce qui nous empêche de **dire non** ? La peur d'être jugé comme manquant d'esprit de coopération, de ne plus être apprécié par nos collègues, ou encore de blesser l'autre.

Or, il est possible de maintenir un haut degré de coopération avec nos collègues tout en respectant nos propres priorités. En accueillant chacun avec le sourire, en dissociant la demande de la personne, et en nous autorisant des « non » simples qui donnent toute leur valeur à nos « oui ».

**PRIVILÉGIER SES OBJECTIFS À CEUX
DES AUTRES**



<https://goo.gl/b93UEV>

Domptez vos peurs pour pouvoir dire non

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le refus diplomatique n'est pas un « non » absolu. Il permet de protéger notre concentration des demandes inopportunes et de négocier les conditions de notre contribution, tout en répondant au besoin de la personne.

Contexte

Il s'applique aux demandes qui sont en marge de notre cœur de mission, même si elles entrent dans notre champ de compétences. Elles peuvent être importantes pour notre interlocuteur et peu pour nous (cadran C de la matrice des priorités, outil 6).

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Premier réflexe : reportez la demande.**

- Ne gâchez pas votre concentration. Proposez d'en discuter quand vous aurez fini votre dossier en cours : « On en discute à 11h ? Je serai plus disponible pour t'écouter. »
- Exception : si vous sentez que vous n'êtes pas le bon interlocuteur, aiguillez tout de suite votre collègue vers la bonne personne.

- **Creusez la demande.**

- Écoutez avec bienveillance votre collègue, posez quelques questions si nécessaire.
- Reformulez son besoin (et non sa demande).

- **Faites votre choix selon 3 critères.**

- Degré de proximité par rapport au périmètre de votre fonction : est-ce à vous de le faire ? Êtes-vous seul à pouvoir le faire ?
- Votre charge de travail actuelle : quel est le poids de cette demande par rapport à l'ensemble de vos priorités ? Quelle est son importance ?
- Votre envie vis-à-vis du sujet ou de la personne : prenez en compte vos objectifs professionnels à plus long terme.

- **Dites non, simplement.**

- Donnez une courte explication factuelle pour que votre collègue ne prenne pas ce refus personnellement : « Ce n'est plus ma fonction » ; « Je ne suis pas le mieux placé » ; « J'ai d'autres priorités ».
- Montrez votre empathie si elle est authentique : « Je suis désolé » ; « J'aurais aimé te rendre service ».
- Apportez dans tous les cas une piste de solution : « Va voir Untel » ; « Consulte tel dossier » ; « Je

t'envoie ce que j'avais fait dans un cas similaire » ; etc.

- **Dites oui, en posant vos conditions.**

- Affirmez votre oui d'emblée, exprimez votre envie de rendre service si c'est le cas.
- Donnez une courte explication de vos contraintes (priorités, charge de travail).
- Faites une proposition en modifiant la date ou en limitant votre contribution à l'essentiel.
- Validez que cela convient à votre collègue.

Méthodologie et conseils

- Si les sollicitations sont nombreuses, optez pour les stratégies d'isolement ([outil 14](#)).
- En cas de tension récurrente sur un sujet précis avec un de vos collègues, proposez-lui un arbitrage ([outil 47](#)) pour clarifier le périmètre de vos fonctions ou vos priorités.

Avant de vous lancer...

- ✓ Pour faire une réponse juste, clarifiez vos priorités à court terme dans le cadre de votre mission actuelle ([outil 4](#)), mais aussi vos priorités personnelles à long terme ([outil 2](#)).
- ✓ Tenez compte également des macro-priorités collectives : si on demande votre contribution pour un dossier important pour l'entreprise, il est judicieux de dégager du temps pour le bénéfice commun.

OUTIL
40

La question Jackpot

“

Asseyez-vous, j'ai tout votre temps.

Pierre Daninos

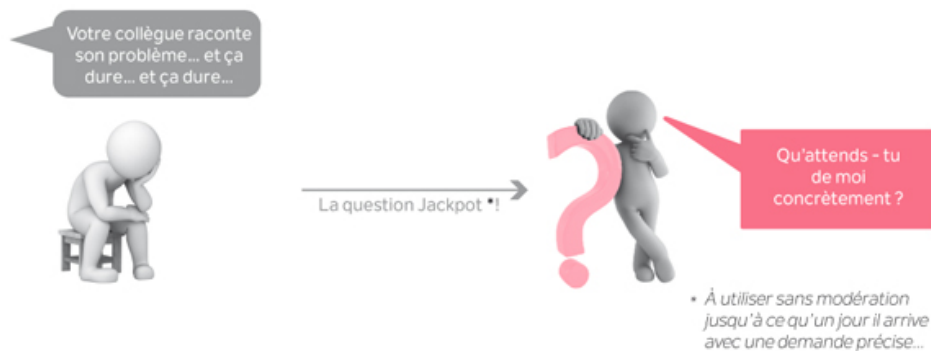
En quelques mots

Tout préoccupés qu'ils sont par leur problématique, nos interlocuteurs peuvent parfois oublier qu'ils consomment notre temps sans compter. Ils se croient obligés, pour justifier leur demande, de nous en détailler le contexte.

Nous pourrions être tentés de comprendre le problème. Cela ne ferait qu'inciter notre interlocuteur à délayer. Il est beaucoup plus efficace de l'aider à formuler sa demande directement en lui posant **une seule question** : « Qu'attends-tu de moi concrètement ? »

En général, après un léger silence, notre interlocuteur explique ce qu'il veut en moins de 30 secondes.

**AIDER L'INTERLOCUTEUR À FORMULER
SA DEMANDE**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La question Jackpot vise à écourter le temps passé à clarifier une demande, et à habituer nos interlocuteurs à formuler d'emblée des demandes claires et synthétiques.

Contexte

La question Jackpot peut être utilisée systématiquement avec nos interlocuteurs peu synthétiques dans leurs demandes.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Écoutez votre interlocuteur** un moment sans l'interrompre et sans lui poser de questions, suffisamment pour déceler une demande derrière ses explications prolifiques.
- **Posez tranquillement la question Jackpot** : « Qu'attends-tu de moi, concrètement ? », dans un silence ou une « respiration » de votre interlocuteur. Le but n'est pas de lui couper la parole, mais de le recentrer sur sa demande. Vous

pouvez bien sûr varier la formulation de cette question à votre guise.

- **Laissez-le réfléchir.** Il est possible qu'il soit un peu décontenancé par votre question. La réponse n'est peut-être pas encore parfaitement claire pour lui.
- **Écoutez attentivement sa demande.** Puis reformulez son besoin pour lui montrer que vous l'avez compris.
- **Faites votre choix :** acceptez ou non de lui rendre service ([outil 39](#)).
- **Donnez-lui votre réponse** avec des explications synthétiques et claires (*idem*).

Méthodologie et conseils

- Ne cédez pas à la tentation de poser des questions pour comprendre le contexte de sa demande. Vous ne feriez que l'encourager à détailler ses explications !
- Veillez à ce que le ton de votre question Jackpot reste bienveillant et non cassant.
- Vous pouvez aussi choisir de reporter cette demande à un moment plus propice pour vous : « On peut en parler tout à l'heure, quand j'ai fini ce dossier ? ».
- **Variante :** aux interlocuteurs qui abusent de la facilité de vous voir, demandez de poser leurs questions par mail pour pouvoir leur répondre plus facilement quand vous aurez le temps. Cela les oblige à clarifier et synthétiser leur demande. Parfois, le fait de poser la question par écrit leur donne des pistes de solutions. Enfin, cela décourage les moins motivés.

Avant de vous lancer...

- ✓ Utilisée trop tôt dans la conversation avec une personne sensible, la question Jackpot risque d'être perçue comme inhumaine (trop orientée sur l'objectif au détriment de la relation).
- ✓ Ne confondez pas « demande imprécise et confuse » avec « besoin de partager un problème devant lequel on se sent seul ». Restez vigilant par rapport aux risques psychosociaux. Il vaut mieux dans ce cas proposer à votre interlocuteur un moment d'échange au calme, par exemple pendant l'heure du déjeuner.

OUTIL
41

La demande

“

100 % des gagnants ont tenté leur chance.

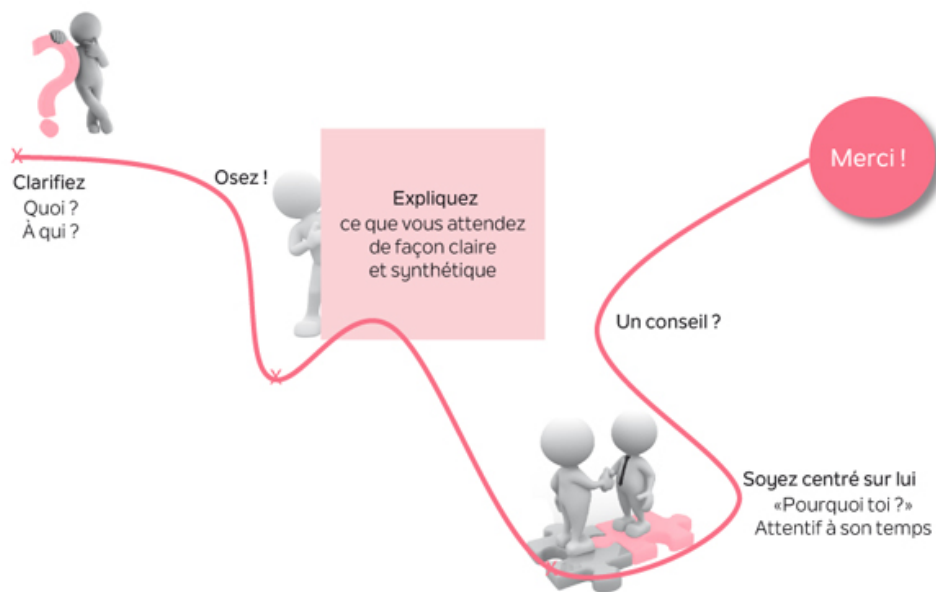
Slogan publicitaire de la Française des Jeux

En quelques mots

Pourquoi hésitons-nous à demander, au risque de perdre du temps à vouloir nous débrouiller par nous-mêmes ? Nous avons peur du refus. Nous vivons tellement mal les demandes qui nous sont faites à tort et à travers, les imprécises qui nous font perdre du temps, les maladroitesses qui tombent mal, les impolies qui exigent, celles qui ne disent pas merci...

Il ne tient qu'à nous de transformer **la demande** en quelque chose de plaisant, pour nous et pour l'autre. Nous n'avons rien à perdre, en réalité, et tout à y gagner : de l'efficacité immédiate et une relation plus solidaire sur le long terme.

**TOUTE DEMANDE, MÊME REFUSÉE, SE TERMINE
PAR UN « MERCI ! »**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La formulation d'une demande est capitale pour obtenir l'aide de nos collègues, surtout lorsque nous ne faisons pas partie de leurs priorités.

Contexte

Cet outil concerne nos demandes qui sortent de notre chaîne « client-fournisseur » habituelle. Elles peuvent être importantes pour nous, mais pas pour notre interlocuteur !

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Clarifiez votre besoin.**
 - De quoi avez-vous besoin précisément ? Une information, des idées, un avis, une contribution sur un dossier ?

- Choisissez la personne la mieux à même de répondre à ce besoin. Sachez avant d'aller la voir pourquoi vous lui demandez à *elle*.

- **Osez demander.**

- Quel est le risque ? Vous voir opposer un refus. Est-ce grave ? Non. Acceptez l'idée d'un refus, vous serez plus serein.

- **Expliquez de façon synthétique.**

- Soyez clair sur ce que vous attendez de la personne. Allez droit au but.
- Expliquez la finalité de votre besoin, elle aura peut-être une meilleure idée pour y répondre.
- Restez centré sur l'essentiel, si elle a besoin de plus d'informations, si elle vous les demandera.

- **Soyez centré sur la personne.**

- Expliquez-lui en quoi vous pensez qu'elle peut vous aider, *elle*. Valorisez son expérience, ses compétences, ses talents.
- Montrez-vous attentif à son temps : proposez de la voir à un autre moment si elle est occupée. Laissez-lui une large latitude pour choisir le moment de vous aider.
- Si vous la sentez gênée à l'idée de vous refuser un service, mais peu encline à vous le donner, mettez-la à l'aise : « Tu peux me dire non, je comprendrais ! » Préservez la relation pour une coopération future.

- **En cas de refus, demandez un conseil.**

- « Où puis-je trouver l'information ? » ; « À qui puis-je m'adresser ? » ; « Puis-je l'appeler de ta part ? »
- « Tu as un conseil à me donner pour que je n'y passe trop de temps ? »
- Vous lui offrez l'occasion de vous rendre service sans perdre de temps.

- **Quoi qu'il arrive, dites « merci ! »**
- Si la personne accepte de vous aider, remerciez-la chaleureusement.
- Renouvelez vos remerciements une fois le travail fait, valorisez en quoi il vous a été utile.
- Si elle a refusé votre demande, remerciez-la pour ses conseils. Ils vous font gagner du temps.
- Si elle n'a pas pu vous donner de conseil, remerciez-la de vous avoir écouté. Votre choix n'était pas approprié ! Renseignez-vous pour trouver une personne plus à même de répondre à votre besoin.

Méthodologie et conseils

- Référez-vous aux outils 37 à 40 et imaginez la façon dont vous voudriez que vos sollicitateurs vous parlent.
- Déplacez-vous si possible. La relation face à face est plus puissante que la relation téléphonique... ou que les échanges de mails.
- Lorsque vous valorisez la personne, soyez sincère. Elle décèlera immédiatement toute flatterie et refusera d'être manipulée.

Avant de vous lancer...

- ✓ Anticipez vos demandes pour laisser à vos interlocuteurs une large marge de manœuvre.

OUTIL
42

La délégation confiée

“

*Ne dites pas aux gens comment
faire, mais quoi faire. Ils vous
surprendront par leur créativité.*

Général Georges S. Patton Jr.

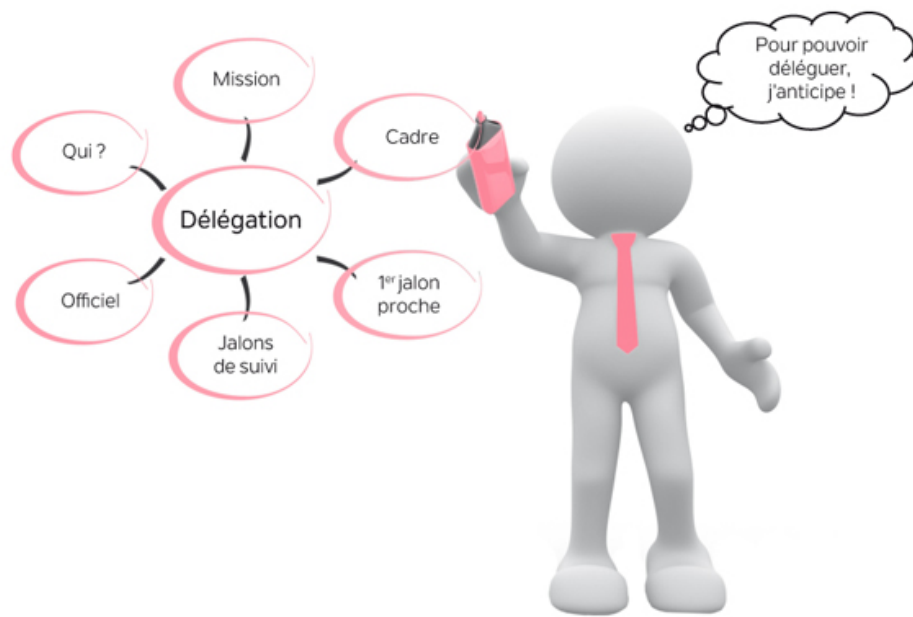
En quelques mots

Voici quelques-uns des freins les plus couramment exprimés par les managers à propos de la délégation : « Ce sera mieux fait si je le fais moi-même » ; « Ils sont déjà très chargés » ; « La dernière fois, j'ai dû tout recommencer » ; « Le temps passé à expliquer, quelle perte de temps » !

La délégation est pourtant une clé qui nous permet de réaliser nos projets les plus ambitieux. À condition de bien choisir le délégataire et d'organiser le transfert de la mission pour en assurer le succès.

Pour passer à l'acte, il est donc utile de comprendre d'où viennent nos freins et comment les surmonter.

**PILOTER LA DÉLÉGATION POUR OPTIMISER
LE GAIN DE TEMPS MUTUEL**



<http://goo.gl/6DW26m>

Voir le témoignage vidéo.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La délégation est un investissement qui permet des gains de temps considérables.

Contexte

Elle s'applique à tout contexte de management (hiérarchique, transversal, projets). Elle peut s'appliquer parfois entre collègues.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Choisissez le délégataire.**

- Ayez le réflexe de déléguer : qui pourrait faire ce travail mieux ou plus vite que vous ? Qui aurait envie de développer ses compétences sur ce type de missions ?
- Choisissez quelqu'un dont les compétences ou aptitudes lui permettent de prendre en charge la mission, même s'il doit en développer certaines.

- **Présentez-lui la mission.**

- Expliquez en quoi elle consiste, sa finalité et les enjeux associés.
- Mettez en avant les raisons de votre choix : « pourquoi *toi* ? » (compétences, aptitudes, motivation) et les bénéfices pour lui (développement, visibilité, etc.)
- Demandez-lui si la mission l'intéresse.

- **Posez un cadre précis.**

- Précisez le livrable attendu, le délai, les contraintes, les moyens.
- Répondez à ses questions et validez qu'il a compris ce qui est attendu de lui.
- Fixez les règles de votre fonctionnement mutuel : communication, marge manœuvre, alertes, jalons de suivi.
- Précisez les critères d'évaluation de la mission (à quoi verrez-vous que la mission est réussie ?), les indicateurs à suivre.
- Validez son acceptation.

- **Mettez en place un premier jalon proche.**

- Fixez immédiatement la première rencontre dans un délai très court, au cours de laquelle le délégataire

présentera sa démarche et ses premières idées en version brouillon ([outil 24](#)).

– Cela vous permettra de réagir vite en cas d'erreur d'interprétation sur l'objectif.

- **Planifiez les jalons suivants.**

– Ils seront plus ou moins réguliers selon les enjeux de la mission et le niveau d'autonomie du délégataire.

– Leur but : constater ce qui est réalisé, ce qui reste à faire, évaluer les risques de dérives, les besoins, faire des arbitrages et des validations intermédiaires.

- **Officialisez la délégation** auprès des personnes concernées : vous légitimerez le délégataire et éviterez d'être sollicité en direct.

Méthodologie et conseils

- Anticipez : on ne délègue pas au dernier moment.
- Laissez-le faire à sa manière. Il travaillera plus vite et vous gagnerez du temps.
- Accordez-lui le droit à l'erreur, sinon personne n'acceptera vos prochaines missions ! Assortissez ce droit d'un devoir d'alerte.
- N'exigez pas la perfection, donnez-lui au contraire la permission de lutter contre ses diabolins ([outil 28](#)).
- Acceptez qu'il puisse refuser la mission. Creusez ses raisons. Vous pourrez agir sur la charge de travail (réduire la mission ou arbitrer ses priorités par ailleurs) et sur un manque de confiance en lui (le former, rester disponible pour le soutenir et le conseiller). Ne forcez pas s'il s'agit d'un manque de motivation.

Avant de vous lancer...

- ✓ Surmontez vos freins à déléguer en adaptant le processus de délégation à vos besoins (cf. pages suivantes).



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

De façon plus ou moins consciente, nous trouvons de bonnes raisons de ne pas déléguer. Focalisées sur le court terme, ces raisons semblent parfaitement justifiées. Or, elles servent surtout à masquer nos peurs. Et ces peurs révèlent les besoins que nous craignons de ne pas pouvoir satisfaire. Si nous en prenons conscience, nous pouvons adapter le processus de délégation pour nourrir nos besoins autrement.

Transformez vos craintes en besoins

Les besoins psychologiques décrits ci-dessous sont dérivés du modèle Process Com© développé par Taibi Kahler (cf. [dossier 8](#)). Les repérer est la première étape pour les nourrir de façon positive et efficace.

Bonne raison de ne pas déléguer (peur)	Besoin psychologique associé
Je vais devoir prendre le temps de lui expliquer ce que j'attends, puis encore du temps à contrôler l'avancement du travail et évaluer les livrables.	Le besoin de travailler seul, d'avoir du temps pour vous et de gérer votre agenda en toute autonomie sans rendez-vous imposés.
Le travail ne sera pas fait de la même manière que je l'aurais fait moi-même.	Le besoin de reconnaissance de vos opinions (ici : quant à la manière dont le travail doit être fait).
Le résultat sera moins bien et moins vite fait que si je le fais moi-même. Il y aura des erreurs.	Le besoin de reconnaissance de votre travail et de vos compétences.
Je risque d'être obligé de critiquer son travail ou de le recadrer par rapport à l'objectif. Je devrais gérer des maladroites – et je n'aime pas ça.	Le besoin d'être apprécié en tant que personne et d'entretenir des relations conviviales avec chacun.
Déléguer, c'est expliquer, ce n'est pas très stimulant. Je préfère agir directement, à l'instinct !	Le besoin d'action, d'excitation, d'adrénaline.
Domage, il y a des parties que j'adore, dans ce genre de mission. Ça m'obligerait à y renoncer...	Le besoin de vous amuser en travaillant, en accomplissant des tâches créatives réalisées avec des personnes sympas !

Nourrissez vos besoins avec plus de puissance

En déplaçant votre regard vers le long terme, vous pourrez satisfaire vos besoins de manière positive et plus puissante.

Car lorsque la délégation sera mise en place et systématisée, vous disposerez de beaucoup plus de temps pour la réflexion et les dossiers de fond qui donnent la part belle à votre imagination créatrice, pour des projets plus complexes ou plus ambitieux, pour des missions nouvelles ou des projets transverses, intéressants et créatifs.

Vous serez également fier d'avoir permis à vos collaborateurs de développer leurs compétences et de prendre confiance en eux. Ils vous apprécieront d'autant plus que vous les aurez aidés à grandir, et que leur travail sera plus intéressant.

Enfin, vous aurez acquis un savoir-faire très recherché, la capacité à déléguer.



EXEMPLES

Processus de délégation

Besoin	Processus de délégation adaptés
Besoin de solitude	Prévoyez des entretiens de courte durée. Lors de l'entretien de cadrage, soyez explicite sur ce que le délégataire aura à préparer en amont des entretiens de suivi pour gagner du temps lors des échanges. Organisez la validation de certains livrables intermédiaires par mail, pour les consulter en toute autonomie. Déleguez certaines phases de la montée en compétence à d'autres experts.
Besoin de reconnaissance des opinions	Présentez au délégataire le processus de délégation en même temps que la mission. Mettez en avant son développement professionnel et sa marge de manœuvre. Demandez-lui ce qu'il en pense. S'il est d'accord, vous voilà déjà récompensé. Dans le cas contraire, soyez exemplaire et négociez en acceptant de lâcher du lest sur le contrôle de certaines étapes. Votre confiance l'aidera à se sentir investi de la mission et de progresser. Lors des jalons de validation, contrôlez le résultat et non la pratique. Vous limiterez les points de désaccord et aurez la satisfaction d'être aligné avec votre propre principe : la délégation laisse un espace de liberté au délégataire.
Besoin de reconnaissance professionnelle	Donnez-vous des indicateurs pour mesurer le processus de montée en compétence du délégataire : évolution du nombre d'erreurs, pertinence des questions qu'il pose lors des entretiens de suivi et qui montrent sa compréhension des enjeux ou son appropriation du contexte, progression de la qualité des livrables remis. Au travers de ces indicateurs, c'est votre propre compétence à faire évoluer votre entourage que vous mesurez. Félicitez-vous !
Besoin d'être à l'aise dans la relation (même en cas d'erreur du délégataire)	Posez d'emblée lors de l'entretien de cadrage ce fonctionnement : « Je te donnerai des feedbacks, je te dirai ce qui est bien et aussi ce qui est à améliorer ou à changer. Je te signalerai les erreurs pour que tu puisses à terme maîtriser cette nouvelle compétence. Est-ce que cela te convient ? » Il est plus que probable que la réponse soit un oui, voire même un oui enthousiaste. Qui refuserait un processus destiné à le faire progresser ? Vous voici doté d'une jolie permission à émettre des critiques que vous saurez formuler de façon bienveillante. Pour satisfaire votre envie de rendre service, proposez votre aide à la demande.
Besoin d'obtenir une dose d'adrénaline	Lancez-vous un défi : que la mission soit un succès sans mettre les mains dans l'action opérationnelle ! Un défi purement processus, le seul champ d'action autorisé concerne le délégataire et sa montée en compétence.
Besoin de travailler à plusieurs	Proposez au délégataire de travailler avec lui – et aussi avec d'autres – sur certaines phases de la mission, notamment les étapes de brainstorming où la créativité se nourrit des échanges par rebond d'une idée sur l'autre.

« C'est l'amour de nous-mêmes qui assiste l'amour des autres ; c'est par nos besoins mutuels que nous sommes utiles au genre humain. »

Voltaire

OUTIL
43

La délégation reçue

“

Le talent, ça n'existe pas. Le talent, c'est d'avoir envie de faire quelque chose.

Jacques Brel

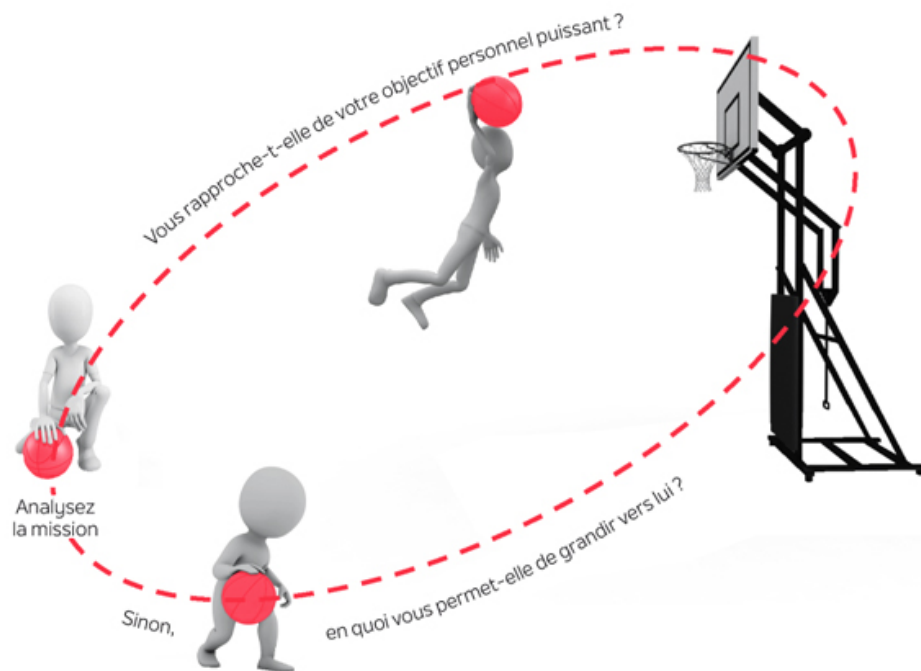
En quelques mots

On parle toujours de la délégation du point de vue du manager. Or, la délégation a un impact fort sur l'emploi du temps du délégataire ! Comment bien **recevoir une délégation** ? Faut-il toujours l'accepter ?

La délégation est une opportunité. Elle peut nous rapprocher directement de notre objectif personnel puissant ([outil 2](#)), ou nous permettre de développer des compétences essentielles pour l'atteindre.

Dans tous les cas, elle est l'occasion d'exprimer ce que nous voulons, et d'apporter des preuves de notre professionnalisme, jusque dans la manière de l'accueillir.

RELIER LA DÉLÉGATION À SES OBJECTIFS PERSONNELS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Si déléguer est un art, recevoir une délégation en est un autre. Une mission supplémentaire ne s'improvise pas quand l'agenda est déjà rempli. Mieux encore, elle peut être une bonne occasion de remettre de l'ordre dans nos priorités.

Contexte

Cette démarche s'applique à toute délégation que nos responsables souhaitent nous confier, ainsi qu'aux missions que nous souhaiterions mener.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Analysez la mission : est-elle en accord avec vos priorités personnelles ([outil 2](#)) ?**

- Correspond-elle à une étape essentielle de votre développement professionnel ?
- Vous permet-elle d’acquérir des compétences utiles à vos projets futurs, ou de développer des relations avec des interlocuteurs clés ?
 - **Si oui, exprimez votre enthousiasme :** expliquez ce qui vous motive pour faire connaître vos désirs et vos projets.
 - **Si non, profitez de cette opportunité pour clarifier vos projets.**
- Dites quels types de missions vous voudriez mener, et pourquoi.
- Examinez avec votre responsable en quoi la mission qu’il vous propose peut vous faire grandir dans vos projets professionnels futurs.
- Choisissez d’accepter ou non.
- Si vous acceptez malgré tout, montrez votre engagement : « Je le fais pour te dépanner, mais ce qui me motive, c’est plutôt... »
- Profitez-en pour obtenir les moyens de développer vos compétences... Pourquoi pas une formation à la gestion du temps ?
- Si vous refusez, soyez clair sur vos raisons : « Je préfère rester disponible pour telle autre mission/je ne veux pas renoncer à telle activité. »
 - **Gérez le temps de la mission.**
- Posez des questions pour clarifier l’objectif, la finalité, le livrable, le délai et les contraintes afin d’éviter toute perte de temps.
- Proposez un fonctionnement si votre responsable ne le fait pas : un jalon très proche pour valider vos premières idées, des jalons de validation intermédiaires, un système de reporting pour gérer les alertes.

- Demandez-lui de vous aider à arbitrer vos autres priorités.
- **Faites constater vos compétences acquises** à la fin de la mission, et rappelez quelles sont vos motivations pour les missions ultérieures.

Méthodologie et conseils

- Avant de décider, cernez la mission : enjeux, personnes impliquées, moyens, contraintes, visibilité.
- Ne refusez pas une mission qui vous tente pour des mauvaises raisons telles que le manque de temps ou de compétence.
- Prenez l'initiative de demander des missions, proposez vos services, exprimez vos envies.

Avant de vous lancer...

- ✓ Avant de refuser, évaluez votre marge de manœuvre (vous laisse-t-on le choix ?) et mesurez l'impact d'un refus sur votre manager, sur votre relation avec lui, sur les opportunités futures. Il est maladroit de refuser une première délégation.
- ✓ Ne vous laissez pas enfermer dans plusieurs délégations successives qui iraient à l'encontre de vos objectifs personnels.

OUTIL
44

La relance diplomatique d'un travail attendu

“

*Celui qui excelle à résoudre les
difficultés, les résout avant qu'elles
ne surgissent.*

Sun Tzu

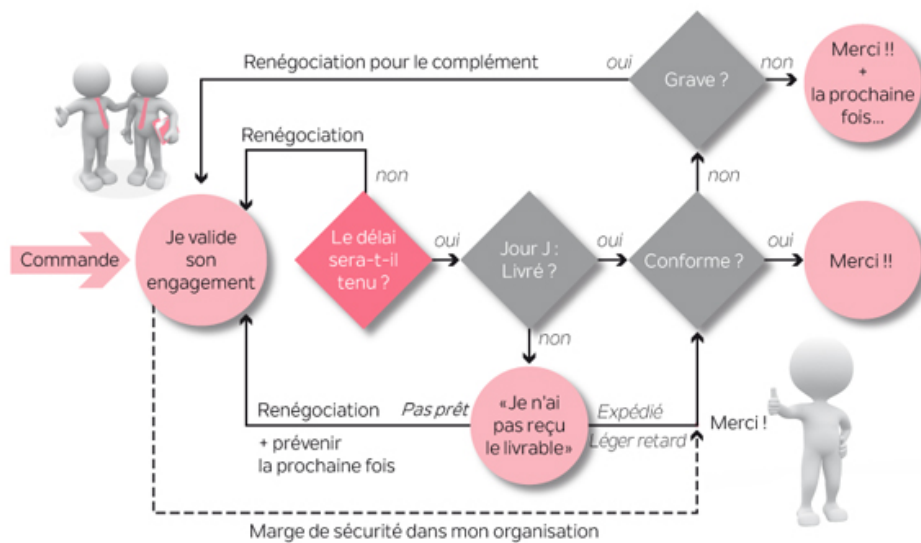
En quelques mots

Imprévus, nouvelles priorités, charge de travail intense : il n'est pas toujours simple de tenir nos engagements sur les délais. Il en va de même pour les collègues qui ont promis de nous livrer un travail dont le nôtre dépend.

Lorsque nous n'avons aucun pouvoir hiérarchique pour arbitrer les priorités d'autrui, notre seul levier est **la coopération**.

Négocier les délais sans mettre la pression, piloter le timing, faire preuve d'empathie tout en affirmant nos besoins, encourager, remercier aussi souvent que possible : les ingrédients de la coopération ont un formidable pouvoir sur la motivation.

QUOI QU'IL ARRIVE, SUSCITER LA COOPÉRATION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La relance d'un travail attendu permet de tenir nos propres engagements et évite de perdre du temps à réorganiser notre planning. Diplomatique, elle renforce la coopération même en cas d'incident de livraison.

Contexte

Elle est utile lorsque notre travail dépend d'un livrable produit par un collègue.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Validez l'engagement dès le départ.**
 - En abordant la question du délai lors de la commande, soyez attentif à la manière dont votre collègue vous répond : repérez-les « je vais essayer »

et les signaux d'hésitation non-verbaux. Creusez pour connaître ses contraintes.

- Expliquez en quoi un engagement ferme sur le délai est important pour vous : planification du travail en aval, réservations diverses.
- Négociez le délai ou le livrable plutôt que de forcer un « oui » qui ne serait pas tenu.
- Gardez une marge de sécurité après la date fixée pour planifier votre organisation.

- **Assurez-vous que le délai sera tenu.**

- Avant la date prévue, rappelez-lui que vous comptez sur son travail : « J'ai réservé.../ j'ai planifié... »
- Questionnez-le : « À quelle heure peux-tu me livrer... ? »/« Peux-tu me prévenir quand tu téléverses ton dossier pour que je le récupère dès qu'il arrive ? »

- **Cas 1 : vous n'êtes pas livré à l'heure.**

- Il s'agit peut-être d'un problème technique. Soyez neutre : « Je n'ai pas reçu le dossier. »
- Ne relevez pas un léger retard, vous avez une marge de sécurité ! Remerciez-le.

- **Cas 2 : le livrable n'est pas prêt.**

- Rappelez à votre collègue l'impact sur votre organisation et votre production.
- Écoutez ses explications et faites preuve d'empathie : il ne fait pas exprès de vous désorganiser !
- Orientez-le rapidement sur la recherche d'une solution. Envisagez des livraisons partielles échelonnées, aidez-le à trouver d'autres ressources pour l'aider.
- Demandez à votre collègue, la prochaine fois, d'anticiper son retard et de vous prévenir.

- **Cas 3 : le livrable n'est pas conforme.**
 - Commencez par remercier votre collègue de ce qu'il vous a livré et du respect du délai.
 - Selon l'importance de ce qui vous manque :
 - laissez tomber pour cette fois, travaillez pour l'avenir : « La prochaine fois, pourras-tu... » ;
 - trouvez ensemble une solution pour obtenir la fin de la livraison.
- **Cas 4 : vous êtes livré sans relance.** Prenez le temps de remercier votre collègue pour l'encourager à être ponctuel avec vous.

Méthodologie et conseils

Les reproches mettent sur la défensive et réduisent la motivation. Restez neutre dans vos formulations, relevez ce qui est positif dans le comportement de votre collègue.

Avant de vous lancer...

- ✓ Pour vérifier que le délai sera tenu, évitez la formulation « est-ce toujours OK pour toi ? » qui est une permission de le dépasser.
- ✓ Exploitez le travail fourni sans tarder : il est frustrant de faire des efforts pour livrer un travail à temps et s'apercevoir 15 jours après qu'il n'a pas été regardé.

OUTIL
45

Les plages de disponibilité

“

*Celui qui sait écouter deviendra
celui qu'on écoute.*

Vizir Ptahhotep

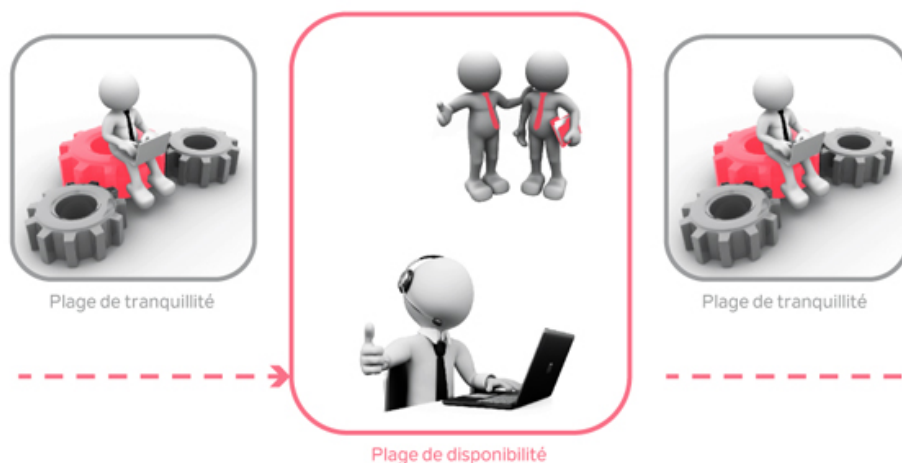
En quelques mots

Certaines journées ressemblent à un défilé de demandes et sollicitations de toutes sortes. Lorsque ces journées sont notre quotidien, il devient difficile d'avancer sur nos dossiers de fond.

Nous avons besoin de nous concentrer et nos interlocuteurs ont besoin de nous voir pour être efficaces. **Les plages de disponibilité** permettent de concilier ces deux besoins légitimes.

De plus, en créant la rareté, elles modifient positivement les comportements : les sollicitations sont mieux ciblées et les entretiens mieux préparés.

CANALISER LES INTERRUPTIONS



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les plages de disponibilité octroient par conséquent des plages de tranquillité pour avancer sur nos dossiers de fond.

Contexte

Elles sont utiles dès lors que la fréquence des interruptions pénalise notre efficacité quotidienne.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Choisissez vos plages de disponibilité.**
 - Si possible, optez pour les plages où votre énergie n'est pas à son maximum, par exemple de 14 h à 16 h. Réservez votre efficacité intellectuelle aux dossiers de fond ([outil 16](#)).
 - Tenez compte des cycles d'activité de votre service : à quel moment est-il opportun que vous puissiez répondre aux sollicitations pour que vos partenaires soient efficaces ?

- Trouvez le bon rythme : une fois par jour, trois fois par semaine ?

- **Rendez-les publiques.**

- Annoncez les horaires de vos plages de disponibilité à vos équipes, en leur expliquant le principe : toute demande qui n'est pas absolument urgente et importante devra attendre le prochain créneau.
- Affichez-les en clair sur votre agenda partagé : « Disponible ». Même si vous prenez des rendez-vous dans ces plages, laissez-les toujours apparentes.
- Indiquez également ces horaires sur le message d'accueil de votre répondeur téléphonique.

- **Faites-les respecter.**

- Lorsque vous êtes sollicité de façon impromptue, questionnez : « Est-ce ça peut attendre telle heure ? Je serai totalement disponible pour toi à ce moment-là. »
- Suggérez à vos interlocuteurs de préparer l'entretien pour pouvoir leur apporter toutes les informations dont ils ont besoin.
- Ne cédez à la tentation de traiter la demande que si elle présente un risque réel si vous ne vous en occupez pas immédiatement.

- **Dans ces plages, soyez totalement disponible.**

- Honorez les rendez-vous pris.
- Soyez totalement à l'écoute de votre interlocuteur. Ne faites rien d'autre en même temps.
- Si personne ne se présente, faites des tâches que vous pouvez interrompre à tout moment (classer vos dossiers, répondre aux mails).

Méthodologie et conseils

- Affectez à vos plages de disponibilité un budget de temps réaliste ([outil 8](#)).

- Ne changez pas leurs horaires. Leur efficacité tient aux habitudes que vous créez chez vos partenaires de travail.
- Regroupez vous-même vos questions vis-à-vis d'eux, profitez de ces plages pour les poser.
- Valorisez le bénéfice pour eux : ils sont sûrs de pouvoir vous voir à court terme, peuvent se préparer pour optimiser le temps.
- Soyez pédagogue : aidez-les à discerner les vraies urgences ([outil 6](#)) et à grandir en autonomie.

Avant de vous lancer...

- ✓ Vos collaborateurs doivent malgré tout se sentir autorisés à vous déranger hors de ces plages pour les vraies urgences.
- ✓ Cet outil ne s'applique pas aux fonctions dont la finalité est d'être disponible 100 % du temps ou presque.

OUTIL
46

La proposition d'un nouveau fonctionnement

“

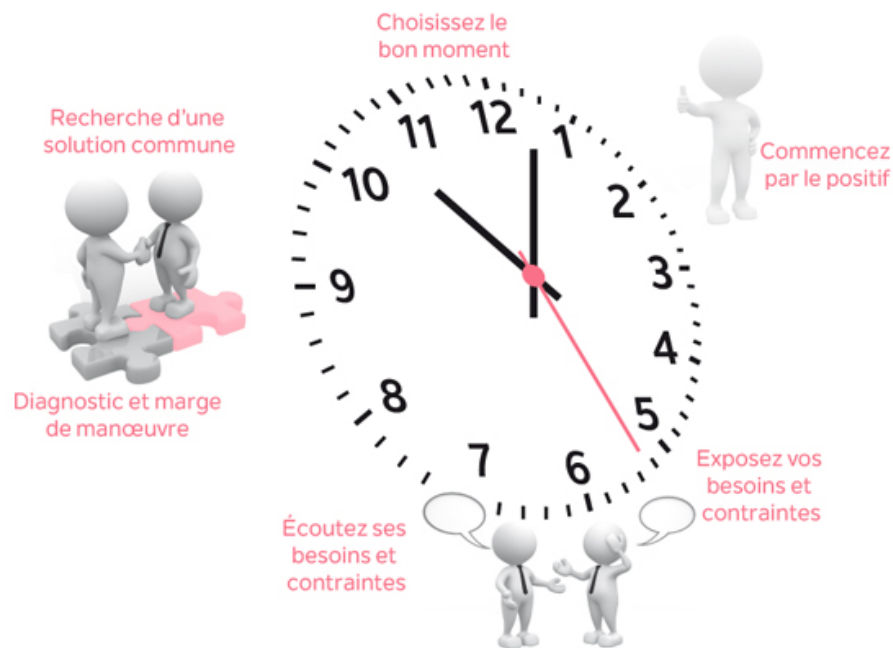
*Une parole douce peut ouvrir
même les portes de fer.*

Proverbe bulgare

En quelques mots

Ce n'est pas dans l'urgence d'un livrable à rendre que nous pouvons **négozier nos méthodes de travail**. Plus la relation est tendue, plus cet entretien demande de préparation : trouver les points d'appui positifs, exposer les faits de façon neutre pour que notre partenaire de travail ne se sente pas accusé, clarifier ce que nous pouvons lui demander *a minima* qui semble compatible avec son fonctionnement actuel... Car c'est en l'amenant à coopérer dans le processus de recherche de solution qu'un fonctionnement pérenne pourra être mis en place.

**PRENDRE L'INITIATIVE D'UNE EFFICACITÉ
PARTAGÉE**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Cet outil a pour but de trouver un fonctionnement de travail pérenne qui tienne compte des besoins et contraintes de chacun, tout en consolidant la relation.

Contexte

Il s'applique à tous ceux qui perturbent notre efficacité de façon récurrente, quels qu'ils soient : collègues, manager, collaborateurs, clients, fournisseurs, etc.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Choisissez le bon moment.**
 - Prenez l'initiative d'aller voir votre interlocuteur hors de toute pression liée à un dossier opérationnel en cours.

- Annoncez que vous souhaitez le voir pour trouver ensemble un mode de fonctionnement plus performant.

- Validez qu'il est prêt à vous consacrer du temps, sinon prenez rendez-vous.

- **Commencez par le positif.**

- Énumérez ce qui est efficace dans votre façon de travailler ensemble actuellement.

- Dites ce que vous appréciez chez lui, ce qu'il vous apporte (des idées nouvelles, une façon d'appréhender les problèmes, de trouver des solutions, etc.).

- **Exposez vos besoins et contraintes.**

- Expliquez en quoi le fonctionnement actuel perturbe votre efficacité personnelle (être prévenu au dernier moment, ne pas pouvoir anticiper, etc.).

- Citez sans développer des exemples récents et les conséquences sur votre emploi du temps, vos résultats ou les risques encourus, votre ressenti.

- **Écoutez ses besoins et contraintes.**

- Demandez-lui comment il voit les choses de son côté, sans lui demander de se justifier. Il passera peut-être directement à l'étape des solutions !

- Écoutez-le sincèrement exposer la situation de son point de vue sans chercher de contre-arguments, avec la volonté de trouver une solution qui tienne aussi compte de ses contraintes.

- **Reformulez le diagnostic.**

- Mettez en avant les points de convergence, sur lesquels un terrain d'entente est facile à trouver.

- Constatez les écarts et réaffirmez votre volonté de trouver une solution commune, en valorisant le bénéfice pour vous deux d'une organisation plus efficace.

- **Recherchez ensemble une solution.**
 - Écoutez ses propositions et construisez dessus : remplacez l'expression « oui, mais » par « oui ET ».
 - Faites des concessions, la solution ne sera sans doute pas parfaite.
 - Faites des propositions compatibles pour vous deux, par exemple : être prévenu de la date de remise d'un dossier pour pouvoir planifier le temps nécessaire.
- **Remerciez votre interlocuteur** pour son temps, son écoute, sa compréhension, sa créativité, son engagement, etc.

Méthodologie et conseils

Tout au long de l'entretien, gardez une attitude bienveillante vis-à-vis de votre interlocuteur (qui ne fait pas exprès de vous désorganiser) et de vous-même (votre démarche pour trouver une solution efficace est légitime).

Avant de vous lancer...

- ✓ Préparez votre entretien : soyez prêt à faire des concessions, tout en restant clair sur ce qui est essentiel à votre efficacité.



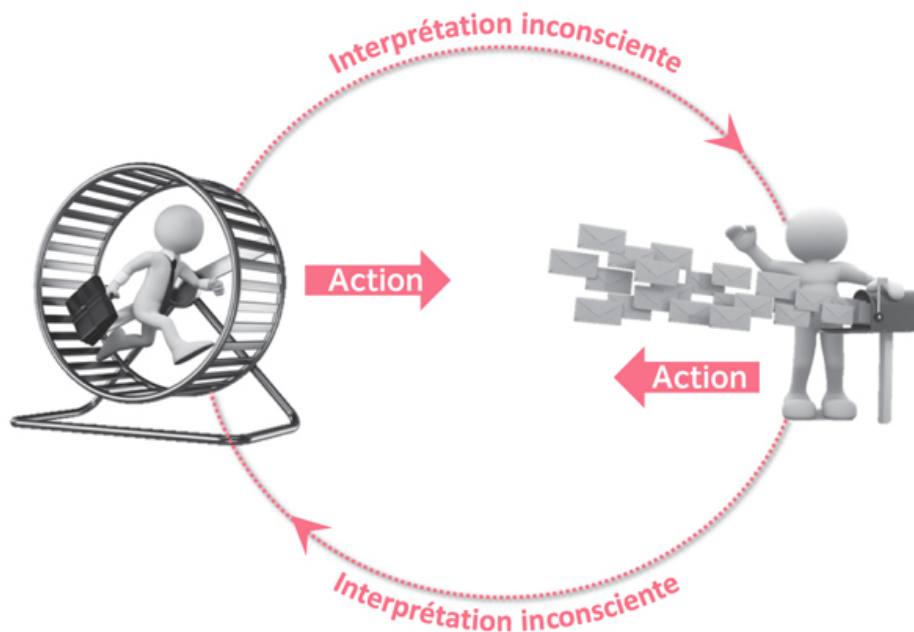
COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Proposer un nouveau fonctionnement ne suffit pas toujours. Les véritables changements s'opèrent par les actes. Si nous ne changeons pas nous-mêmes de comportement, il est probable que les autres ne changeront pas non plus. L'accord que nous avons passé risque de s'effacer au profit des vieilles habitudes.

L'approche systémique aide à comprendre ce qui se passe au-delà des mots.

La circularité des relations

De façon plus ou moins consciente, nous interprétons les actes et paroles d'autrui en fonction de nos croyances. Par exemple, si quelqu'un répond toujours immédiatement aux mails qu'il reçoit, ses partenaires professionnels enregistrent qu'il est réactif. Ils n'anticipent pas leurs demandes qui sont donc toujours urgentes.



De son côté, celui qui reçoit ces mails se persuade qu'il ne peut pas fermer sa boîte mail parce que toutes les demandes qu'il reçoit sont urgentes !

En permanence, les comportements s'influencent mutuellement. Dans cette boucle – dite boucle de rétroaction ou boucle systémique – chacun fait ce qu'il peut en fonction de sa perception des événements.

Lorsque nous en avons conscience, nous pouvons aussi choisir d'arrêter d'alimenter une boucle de rétroaction qui ne fonctionne pas. Questionner notre interprétation du comportement de nos partenaires, et choisir une réaction différente pour influencer le processus d'une autre manière.

Quelle est ma part de responsabilité ?

Prenons l'exemple d'un manager qui se plaint de ne pouvoir déléguer : « Mes collaborateurs ne sont pas compétents sur ces sujets. Je suis bien obligé de faire le travail moi-même. » C'est vrai. Et en même temps, comment ses collaborateurs peuvent-ils progresser s'ils ne sont pas confrontés à la réalité de l'action ?

Que puis-je faire de radicalement différent ?

Lorsque nous rencontrons un obstacle, nous sommes tentés de faire « plus de la même chose ». Or, toute insistance provoque une réaction de résistance, voire une escalade.

Au contraire, un petit pas dans la direction opposée, même s'il a de quoi surprendre, a toutes les chances de provoquer un ajustement du comportement de notre partenaire, jusqu'à ce que nous trouvions ensemble un équilibre mutuellement satisfaisant.

Que puis-je cesser de faire ?

La question posée de façon récurrente est : « Que puis-je faire ? » Face à un problème, nous cherchons généralement à *agir*. Or, *ne pas agir* est une façon comme une autre de faire radicalement différemment. En relâchant la pression, nous amenons notre partenaire à relâcher sa résistance. À nous de mesurer le risque de ce qui peut se produire dans la phase de transition, et d'oser lâcher prise.



EXEMPLES

Inversions de boucles de rétroaction

Situation	Responsabilité dans la relation	Changement de réaction	Résultat
Un manager d'une équipe d'ingénieurs se plaint de ne pouvoir déléguer la négociation des contrats à ses collaborateurs qui n'ont pas la compétence requise. Les enjeux sont élevés et son équipe le sollicite à chaque fois. Il passe une grande partie de son temps en déplacement.	Il négocie les contrats lui-même, ne laissant à ses collaborateurs qu'un rôle passif pendant la visite chez le client, ce qui ne leur permet pas de progresser et d'avoir confiance en eux. Ne voulant pas courir le risque de perdre une affaire importante, ils le sollicitent à chaque fois.	Le manager commence à confier des étapes de la négociation à ses collaborateurs. Il prépare l'entretien avec eux et les observe pendant l'étape définie ensemble, puis leur fait un retour de ses observations.	Peu à peu, ses collaborateurs gagnent en autonomie jusqu'à pouvoir mener ces négociations seuls. Le manager n'apporte son expérience que dans la phase de préparation. Il se déplace de moins en moins.
Les salariés d'un service support reçoivent les demandes de leurs clients internes toujours au dernier moment. Le rythme de travail est intense et le niveau de stress élevé. Les dépassements horaires le soir sont fréquents.	Ayant à cœur leur mission et le sens du travail bien fait, ils se débrouillent à chaque fois pour finir le travail à temps, avec une qualité toujours impeccable. Les clients n'ont donc pas l'habitude d'anticiper leurs demandes.	Après une proposition de fonctionnement, les clients sont prévenus que leurs commandes ne seront pas traitées en priorité si elles arrivent moins d'une semaine avant la date butoir. Ils auront un service « dégradé » qui nécessite un travail plus important de leur part.	Un mois plus tard, 90 % des demandes arrivent avant le délai d'une semaine.
Dans un service, une personne a une amplitude de travail excessive, sans que ses résultats soient exceptionnels par rapport à ses collègues.	Elle adore rendre service, reçoit chacun avec le sourire. Tout le monde le sait dans l'entreprise et c'est toujours elle que l'on sollicite si l'on veut un renseignement.	Elle apprend à ne plus donner les renseignements mais à indiquer l'endroit où trouver l'information. Elle rédige un « plan de classement » accessible à tous.	Ses interlocuteurs deviennent autonomes. Elle est moins dérangée, plus efficace dans son travail.
Un manager constate que ses collaborateurs font des erreurs... de plus en plus d'erreurs.	Il exerce un tel contrôle que les collaborateurs sont démotivés : « de toute façon, il trouvera à redire et à corriger... »	Il cesse ses contrôles et met en place une « vérification croisée » entre ses collaborateurs.	La qualité des dossiers remonte en moins de deux semaines.

« Un homme laid ne doit pas reprocher au miroir d'être de travers. »

Proverbe chinois

OUTIL
47

La proposition d'arbitrage en cas de blocage

“

La confiance est le ciment de la vie. C'est le principe fondamental qui maintient toutes les relations.

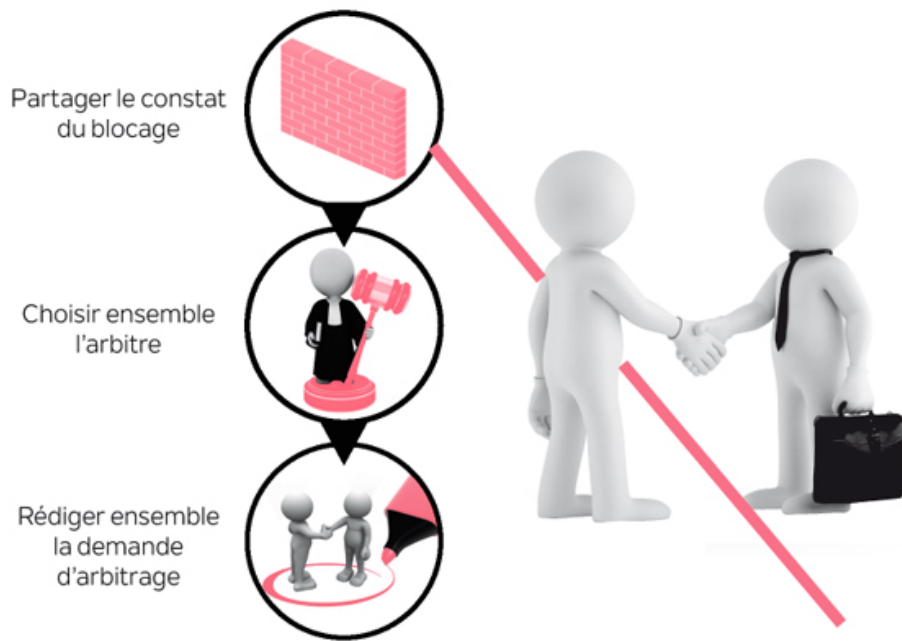
Stephen Covey

En quelques mots

Les désaccords font partie de la vie. Les fonctions ne sont jamais parfaitement délimitées, les processus de travail ne couvrent pas tous les cas possibles, la façon de voir les choses diffère d'un individu à l'autre.

Plutôt que de laisser un désaccord bloquer l'activité et peser sur la relation, **la proposition d'arbitrage** permet au contraire de consolider la confiance mutuelle. Opposés sur le contenu, nous pouvons néanmoins nous associer dans une démarche commune pour présenter notre demande d'arbitrage à une personne choisie ensemble, qui a le pouvoir de débloquer la situation.

**NOUS SOMMES D'ACCORD SUR LE FAIT
DE NE PAS ÊTRE D'ACCORD**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Un blocage sur un désaccord entre deux personnes ou deux services consomme beaucoup de temps et d'énergie, sans compter le délai de *statu quo* pendant lequel rien n'avance. Le but de cet outil est d'accélérer la prise de décision tout en préservant la relation malgré le désaccord.

Contexte

Le désaccord peut concerner un dossier opérationnel, des méthodes de travail, le périmètre des missions, les priorités, etc.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Partagez le constat du blocage.**
- Vous avez essayé de trouver des solutions ensemble sans succès. Cela fait un moment maintenant que

vous « tournez en rond », chacun défendant son point de vue. Aucun de vous n'a sur l'autre le pouvoir de décision qui débloquerait la situation.

- Partagez ce constat avec votre interlocuteur : vous n'avancez plus, et vous n'êtes pas d'accord sur la solution à adopter.

- **Proposez l'arbitrage.**

- Si la décision ne vous appartient pas, remontez au niveau où elle peut être prise.
- Mettez-vous d'accord ensemble sur le choix de l'arbitre, surtout si vous appartenez à des services différents.
- Au besoin, proposez de faire intervenir deux arbitres (votre manager et le sien).

- **Rédigez ensemble la demande d'arbitrage.**

- Proposez d'écrire ensemble la situation telle qu'elle sera portée à la connaissance du ou des arbitres, pour que vos deux points de vue soient pris en compte de façon équitable et partagée.
- Décrivez la situation : les faits, le contexte, vos deux positions et les conséquences du blocage. Indiquez également ce sur quoi vous êtes d'accord : le but commun, la finalité à atteindre, une première étape, etc.

- **Sollicitez-le ou les arbitres.**

- Demandez de préférence un entretien commun.
- À défaut, envoyez un mail en apposant vos deux noms en guise de signature, l'expéditeur du mail mettant son partenaire en copie : les arbitres doivent savoir que votre démarche est conjointe et partagée.

Méthodologie et conseils

- Plus vous serez resté calme et professionnel dans la phase de discussion sur le contenu, mieux votre proposition d'arbitrage sera reçue.

- Restez intègre, n'essayez pas d'influencer le choix de l'arbitre ni la description de la situation. À terme, la confiance que vous instaurez vous permettra de gagner en efficacité.
- Vous pouvez convenir de laisser passer une nuit entre la rédaction de la demande et sa communication aux arbitres. Une idée peut surgir qui rendrait caduque l'arbitrage !
- Vous pouvez assortir votre demande d'arbitrage de pistes de solutions qui sortent du cadre binaire dans lequel vous êtes enfermé avec votre partenaire : par exemple, faire monter en compétence un autre collègue pour traiter un problème de charge de travail.

Avant de vous lancer...

- ✓ Soyez prêt à accepter de bonne grâce la décision de l'arbitre même si elle n'est pas à votre avantage. Vous aurez au moins le mérite d'avoir débloqué la situation.

OUTIL
48

10 règles d'efficacité en open space

“

*Mieux vaut un temps d'été stable,
plutôt qu'un temps détestable.*

Claude Frisoni

En quelques mots

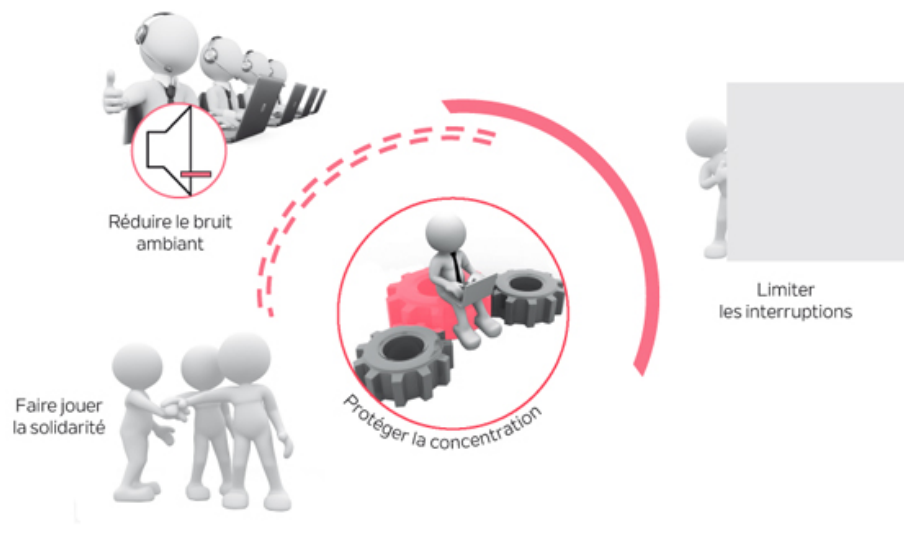
L'open space n'est plus un débat, c'est une donnée d'entrée ([outil 32](#)) pour une majorité de salariés. Laissons aux directions des entreprises et aux ergonomes le soin d'en améliorer les conditions matérielles : les dernières innovations donnent des résultats encourageants.

Examinons ce que nous pouvons faire, à titre personnel et au sein de notre équipe, pour améliorer notre efficacité.

L'enjeu : la concentration individuelle.

Les 10 règles ci-contre donnent des clés pour diminuer le niveau sonore de l'espace, limiter les interruptions et tirer profit de la solidarité du groupe.

**INITIER LES RÈGLES POUR QU'ELLES SOIENT
APPLIQUÉES PAR TOUS**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le respect de ces règles par tous diminue le niveau de stress et favorise la concentration et la convivialité.

Contexte

Imaginées par nécessité pour les personnes travaillant en open space, ces règles concernent aussi les visiteurs de ces lieux, et toute personne travaillant dans un bureau collectif.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Choisissez parmi les règles ci-dessous celles que vous souhaitez mettre en place dans votre open space.

- **Parlez à voix basse au téléphone.**
 - Utilisez un casque qui augmente la qualité du son dans les deux sens (émission-réception).
 - Si vous avez une voix qui porte, demandez à vos collègues de vous aider à trouver le ton juste !

- **Gérez le niveau sonore de vos visiteurs.**

- Si un visiteur vous interpelle en parlant fort, déplacez-vous vers lui et parlez bas.
- Proposez-lui d'échanger hors de l'open space pour ne pas déranger vos collègues.
- Si vous devez travailler à votre poste, rapprochez une chaise pour lui et parlez doucement, c'est contagieux.

- **Réduisez les bruits parasites.**

- Mettez votre téléphone portable sur vibreur.
- Passez vos appels personnels dehors.

- **Soyez discret.**

- N'intervenez dans les échanges de vos collègues ou à propos d'un appel entendu que si la situation présente un risque.
- Si possible, différez votre remarque à un moment de pause.

- **Utilisez des panneaux de signalisation.**

- Fabriquez un chevalet double face à poser sur le bureau : disponible/concentré.
- Évitez les formulations comme « ne pas déranger » qui jettent un froid !

- **Détendez-vous avec modération.**

- La détente est saine dans la vie d'un groupe. Si les plaisanteries de vos collègues vous gênent, faites-leur signe de respecter le silence avec un grand sourire.
- Si vous-même avez besoin de vous détendre, proposez au bout de quelques minutes à vos compagnons de jeu de continuer la pause dehors.
- Proposez de suivre vos rythmes chronobiologiques ([outil 16](#)) : ambiance studieuse le matin, plus détendue l'après-midi.

- **Gérez les arrivées successives.**
 - Les premiers arrivés sont pénalisés par des bonjours sympathiques qui les déconcentrent.
 - Instaurez la pause de 11 h tous ensemble !
- **Occupez l'espace judicieusement.**
 - Attribuez les places du fond à ceux qui ont besoin de calme, celles près des accès à ceux qui aiment les échanges.
 - Changez de place en fonction des besoins du moment, afin que chacun puisse goûter au calme pour traiter un dossier important.
- **Soyez acteur de la régulation.**
 - Soyez attentif à ce qui se passe autour de vous. Invitez vos collègues à sortir ou baisser le ton si quelqu'un souffre du bruit.
- **Cultivez la solidarité.**
 - Dérivez la ligne téléphonique d'un collègue qui a besoin de se concentrer.
 - Tour à tour, vous serez plus efficaces sur vos dossiers de fond.

Méthodologie et conseils

Appliquez vous-même les règles que vous proposez à vos collègues.

Avant de vous lancer...

- ✓ Lorsque vous proposez à vos collègues une règle collective, soyez vigilant à n'accuser personne. Parlez de vos besoins.

DOSSIER

6

DIVISER PAR DEUX LE TEMPS DES RÉUNIONS

“

Dans la vie, il n’y a pas de solutions. Il y a des forces en marche : il faut les créer, et les solutions suivent.

Antoine de Saint-Exupéry

Les deux ponts

Il était une fois un jeune ingénieur citadin dont le grand-père habitait la plaine fertile qui s’étendait de l’autre côté d’une rivière tumultueuse. Il lui fallait deux jours pour lui rendre visite et autant pour revenir chez lui. L’unique pont qui enjambait la gorge profonde se trouvait haut dans la montagne, à l’endroit où les eaux n’étaient encore qu’un mince torrent.

- Grand-père, j’apporte une bonne nouvelle ! annonça-t-il un jour. Je vais pouvoir venir te voir plus souvent. L’assemblée de la cité a décidé de construire un pont en face de la ville, pour alimenter la population avec plus de régularité. J’en dirigerai la construction, ajouta-t-il fièrement.
- J’en suis très heureux, mon garçon, se réjouit le vieillard.

Quelques semaines passèrent avant que le jeune homme ne fît à nouveau le voyage jusqu’à la plaine.

- Ton ouvrage t’occupe beaucoup, dit l’aïeul en embrassant son petit-fils. Mais c’est un mal pour un bien. J’aurai bientôt le plaisir de te voir presque tous les jours.
- Les travaux n’ont pas commencé, grand-père. Les magistrats de la ville m’ont demandé d’étudier un autre emplacement pour le pont, plus en amont mais aussi plus étroit.
- Le chemin sera plus long et je te verrai moins souvent, remarqua le grand-père.
- Certes, mais le pont sera plus facile à construire et terminé plus vite, répondit l’ingénieur.
- Voilà qui est bien, dit le vieil homme en retrouvant son sourire.

Plusieurs mois s’écoulèrent avant que le vieillard n’eût la joie de serrer dans ses bras le fils de son fils.

- Tu es venu en empruntant ton pont ! s’exclama-t-il en l’apercevant de loin.
- Non, grand-père, avoua le jeune homme un peu gêné. Les autorités de la ville n’ont pas encore décidé du meilleur endroit pour le construire.
- L’assemblée n’a-t-elle pas trouvé le temps de se réunir pour trancher cette importante question ? s’étonna le grand-père.
- Au contraire, je suis invité toutes les semaines pour apporter mon expertise aux débats, raconta l’ingénieur. Mais aucune majorité ne s’en dégage.
- Et toi, mon enfant quel est ton avis ?
- Le grand pont en face de la cité sera plus long et coûteux à réaliser, expliqua l’ingénieur comme il l’eût fait devant les magistrats. Mais le confort des habitants des deux rives et le temps gagné lorsqu’il sera en service récompenseront la patience de tous et l’argent investi.
- Alors c’est ce qu’il faut faire, conclut le vieil homme.

Il attendit encore près d'un an le bonheur de revoir son petit-fils. En voyant sa mine fatiguée, il le prit doucement par les épaules et l'entraîna à l'intérieur de sa maison.

- Ton ouvrage t'a épuisé, mon garçon. Viens, tu as mérité de te reposer. J'ai cueilli des fruits ce matin, ils te redonneront des forces.
- Grand-père, soupira le jeune homme, la première pierre du pont n'est pas encore posée. L'assemblée n'en finit pas de débattre au sujet de son emplacement.
- Je ne comprends pas, se désola le vieillard. Pourquoi les magistrats n'ont-ils pas suivi ton avis ?
- Je ne suis pas entendu, grand-père. Chaque clan a son opinion et veut à toute force la faire admettre aux autres. Si bien que tout le monde parle en même temps et personne n'écoute.



Le vieil homme resta pensif un moment, préoccupé par la situation qui le tenait éloigné de cet enfant qu'il chérissait tendrement.

- Combien de temps faut-il pour réaliser le grand pont ? demanda-t-il enfin.
- Une année complète, grand-père, répondit l'ingénieur.
- Et le petit pont plus en amont ?
- Quatre mois suffisent, répondit le jeune homme.

Le vieillard réfléchit encore. Il semblait peser le pour et le contre de chaque solution, comme le faisaient les magistrats de la cité.

- Depuis que tu m'as annoncé la décision de l'assemblée, tu aurais eu le temps de construire les

deux ponts, déclara-t-il enfin.

Les outils

[49 La négociation de présence](#)

[50 L'objectif de la réunion](#)

[51 Les techniques d'animation productives](#)

[52 Le traitement des objections](#)

[53 La régulation du processus](#)

[54 La gestion des bavards](#)

[55 Les rôles accélérateurs](#)

[56 Le compte-rendu actif](#)

[57 L'engagement dans l'action](#)

[58 La réunion flash de 10 minutes](#)

OUTIL
49

La négociation de présence

“

*Nous ne manquons pas de temps,
mais nous en avons beaucoup dont
nous ne savons pas tirer profit.*

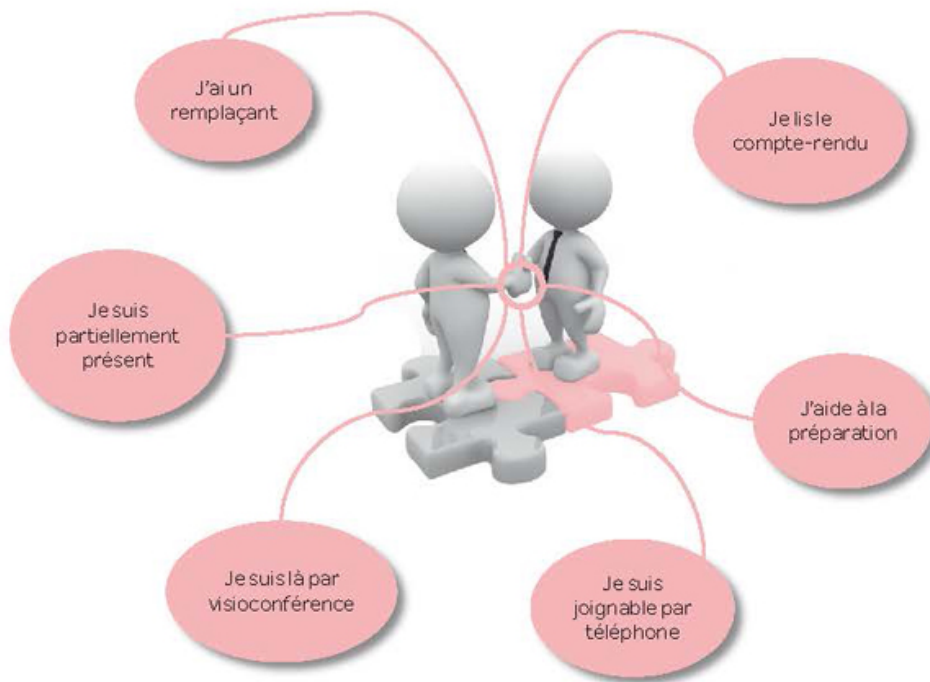
Sénèque

En quelques mots

Les organisateurs de réunions cherchent à rassembler toutes les compétences utiles au sujet traité. C'est bien compréhensible ! Cela devient problématique si notre expertise ou notre position dans l'entreprise nous met au confluent de plusieurs groupes, ou si nos managers privilégient la réunion aux autres formes de communication.

À nous de trouver une solution pour répondre à leur exigence d'efficacité tout en préservant la nôtre. La seule manière, c'est de comprendre précisément le besoin qui a déclenché l'invitation à la réunion, et d'y répondre autrement.

**PROPOSER DES ALTERNATIVES MOINS
CÔTEUSES**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Si nous faisons la somme des heures perdues en réunion lorsque notre présence n'a pas de valeur ajoutée – pour nous-mêmes ou pour le collectif – nous serions édifiés.

Et si à partir de maintenant nous décidions d'optimiser notre présence en réunion ? Que ferions-nous du temps gagné ?

Contexte

Si vous êtes sursollicité pour participer à des réunions au cours desquelles vous pensez « mon temps serait mieux employé ailleurs », cet outil vous donnera des portes de sorties acceptables pour négocier avec l'organisateur de la réunion.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Exprimez votre but : gagner du temps.**

- Contactez l'organisateur de la réunion dès la réception de son invitation.
- Dites simplement que vous avez du travail important à faire par ailleurs (votre refus de participer n'est pas dirigé contre lui !).
- Argumentez si nécessaire : citez le nombre de sollicitations dont vous faites l'objet, le nombre d'heures par semaine que vous passez déjà en réunion, rappelez votre cœur de mission, etc.
- Si l'organisateur de la réunion est votre responsable hiérarchique, citez les missions que vous avez en cours pour qu'il puisse le cas échéant arbitrer.

- **Creusez le besoin de l'organisateur.**

- Exprimez votre volonté de trouver une solution satisfaisante pour lui.
- Questionnez-le pour connaître précisément l'objectif de la réunion, le livrable attendu.
- Explorez avec lui son besoin et en quoi il pensait que vous pouviez lui être utile.

- **Proposez des alternatives :**

- Vous faire représenter par un membre de votre équipe très qualifié sur le sujet, ou suggérer une autre personne mieux à même de répondre au besoin.
- Votre présence partielle sur une séquence de la réunion.
- Une visio- ou téléconférence : vous économisez un déplacement et le format force à la concision.
- Être joignable au téléphone pour répondre à des questions d'expertise si besoin.
- Aider l'organisateur à préparer en amont, lui fournir des données, des documents, des conseils et argumentaires.

- Un engagement à lire le compte-rendu et à tenir compte des décisions qui seront prises en réunion.

Méthodologie et conseils

- Si l'objectif de la réunion est flou, aidez l'organisateur à le clarifier ([outil 50](#)).
- Présence partielle : si l'animateur n'a pas l'habitude de tenir ses horaires, demandez-lui de vous prévenir 5 mn avant votre séquence.
- Acceptez que les autres puissent décliner vos invitations. Soyez flexibles pour trouver des solutions mutuellement satisfaisantes.
- En cas de désaccord, proposez un arbitrage ([outil 47](#)).

Avant de vous lancer...

- ✓ Si le contexte est tel que ne pas vous montrer à la réunion pourrait vous porter préjudice, ne prenez pas de risque. La présence partielle est l'alternative la plus judicieuse, mais n'insistez pas si vous sentez que votre proposition est mal reçue.

OUTIL
50

L'objectif de la réunion

“

*Que de temps perdu à gagner du
temps !*

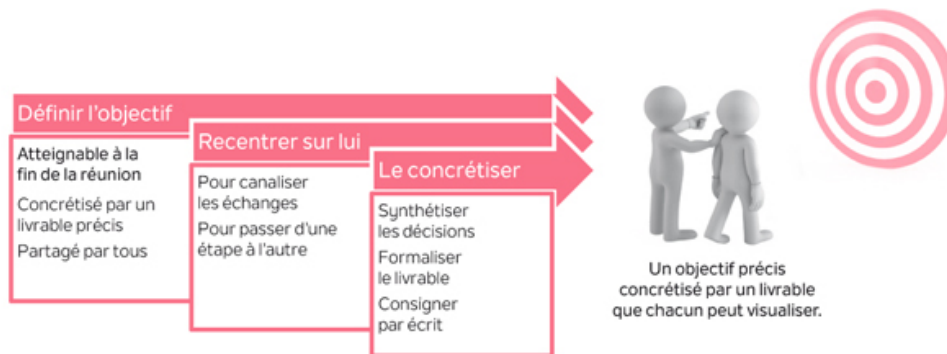
Paul Morand

En quelques mots

Absence d'objectif clairement défini, dérive des débats, manque de préparation des participants sont les principales causes de l'inefficacité des réunions, selon les enquêtes menées régulièrement sur le sujet. La dernière en date, réalisée en 2017 par OpinionWay, révèle qu'à peine plus de la moitié des réunions (52 %) sont déclarées productives.

L'objectif de la réunion est un outil essentiel pour réduire et rentabiliser le temps passé en réunion. L'investissement au moment de la préparation est dérisoire par rapport au temps gagné collectivement ensuite.

**UN OBJECTIF PRÉCIS FOCALISE L'ÉNERGIE
DU GROUPE**



<https://goo.gl/79ceP3>

Partagez les 7 vertus d'un objectif de réunion efficace

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Un objectif précis est indispensable pour rentabiliser le temps passé en réunion. Les participants, motivés par un objectif concret, stimulés par un rythme efficace, sont plus productifs !

Contexte

C'est le minimum à préparer avant toute réunion.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Définissez l'objectif avant la réunion.**
 - Un objectif commence par un verbe d'action (établir, décider, définir, réaliser, etc.).

- Il se concrétise par un livrable précis, que chacun pourra visualiser lors de la réunion.
- Il est atteignable à la fin de la réunion : augmenter les ventes de 10 % n'est pas un objectif de réunion ; mais établir le plan d'action qui le permettra, oui.
- Il est vérifiable en fin de réunion : même si l'objectif est d'informer, on pourra vérifier que les participants ont compris et qu'ils tiendront compte de cette information.

- **Partagez-le avec les personnes invitées.**

- Dans le mail d'invitation, donnez du sens à l'objectif : expliquez les bénéfices attendus.
- Dites aux participants ce que vous attendez d'eux et ce qu'ils doivent préparer.

- **Canalisez les échanges lors de la réunion.**

- Rappelez l'objectif et le temps restant pour l'atteindre en cas de digression.
- Cadrez les débats : « Comment faire le lien avec notre objectif ? »
- Excluez les discussions hors sujet : « Nous en reparlerons à tel moment. »

- **Donner du sens à chaque étape.**

- Résumez ce qui est accompli.
- Rappelez ce qui reste à faire pour atteindre l'objectif.

- **Évaluez l'objectif et concrétisez le livrable en fin de réunion.**

- Consignez dans le compte-rendu ([outil 56](#)) ce qui est réalisé : décisions, plan d'action.
- Actez que le livrable est produit, même s'il l'est en version brouillon !
- Résumez ce qui reste à finaliser et les actions à suivre, par qui et pour quand ([outil 57](#)).

Méthodologie et conseils

- Lorsque vous fixez une date de réunion, réservez simultanément du temps en amont pour la préparer.
- Écrivez l'objectif de façon visible par tous si vous craignez la dissipation du groupe.
- Il y a toujours un objectif de réunion. Même si le but est de se retrouver (fédérer l'équipe, fêter un succès...), soyez explicite sur cet objectif relationnel. Il sera motivant et ne décevra pas ceux qui s'attendaient à produire un résultat.
- Il vaut mieux deux réunions courtes avec un seul objectif précis qu'une réunion longue avec deux objectifs.
- Prévoyez une courte séquence d'inclusion relationnelle avant de rappeler l'objectif. Par exemple, faire deviner le chiffre du jour, créer un nuage de mots avec les perceptions de chacun vis-à-vis du sujet, etc.
- Commencez et terminez à l'heure pour maintenir l'attention.
- En tant que participant, demandez l'objectif avant d'accepter une invitation et recadrez sur l'objectif en cas de digression si l'animateur ne le fait pas.

Avant de vous lancer...

- ✓ Si les participants ne sont pas d'accord sur l'objectif, il vaut mieux renégocier un objectif atteignable pour le groupe.

**OUTIL
51**

Les techniques d'animation productives

“

*La totalité est plus que la somme
des parties.*

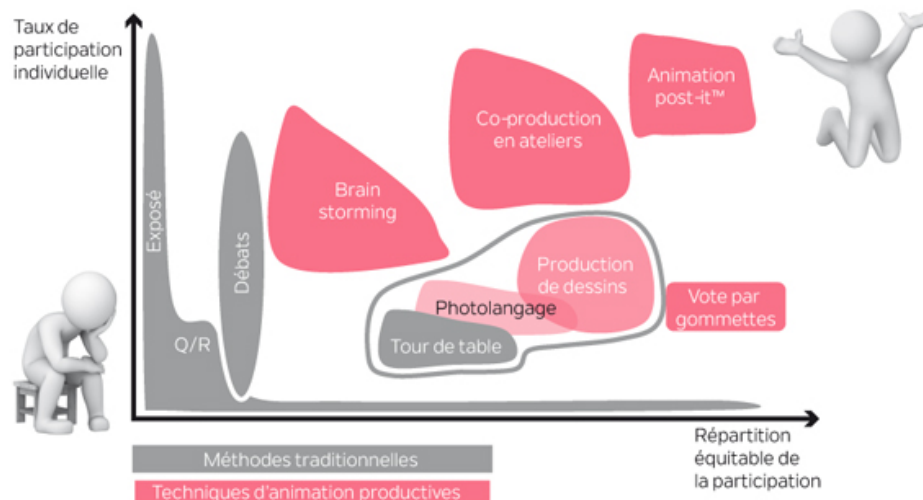
Aristote

En quelques mots

Les techniques traditionnellement les plus utilisées en réunion sont l'exposé, le tour de table et la question à la cantonade. Or, l'aisance à prendre la parole en groupe n'est pas la même pour tous. Résultat : un petit nombre de personnes participe activement aux échanges. Les autres écoutent en silence ou font autre chose s'ils ne se sentent pas concernés.

Les techniques d'animation productive visent une expression plus équitable et plus active des participants. Elles permettent de cadrer des débats souvent chronophages et de bénéficier de la richesse des idées de chacun.

EXPLOITER LA RICHESSE DU GROUPE



<https://goo.gl/VHtY2T>

Animez vos réunions pour éviter les débats stériles

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Une réunion n'est rentable que si la présence de chaque participant est justifiée à chaque minute, ce qui est loin d'être toujours le cas.

Les techniques d'animation productives permettent d'obtenir la participation active de chacun et d'atteindre l'objectif en moins de temps qu'avec les méthodes traditionnelles.

Contexte

Les principes d'animation décrits ici sont applicables à tout type de réunion.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Limitez le temps dédié aux techniques traditionnelles.**
 - Tour de table : au-delà de 6 personnes, posez une ou deux questions précises et annoncez un temps court (30 secondes).
 - À l'inverse, rendez le tour de table original : faites-en un partage riche de perception individuelle d'une situation en utilisant photolangage ou dessin.
 - Exposé : donnez une vision claire des grandes lignes en focalisant sur les messages essentiels, et indiquez où trouver la documentation complète. Votre objectif : sensibiliser, donner envie d'aller plus loin.
- **Orchestrez les échanges sur les sujets sensibles pour limiter les débats.**
 - Ne lancez pas en plénière un débat sur un sujet polémique.
 - Canailisez ceux qui émergent : synthétisez les échanges en notant les points communs et les points de divergence, puis enchaînez.
 - Si nécessaire, réglez le processus ([outil 53](#)).
 - Pour aborder les sujets sensibles, utilisez une méthode où chacun pourra s'exprimer (pas seulement les plus virulents) : animation post-it™, méthode des points de vue, etc.
- **Privilégiez les techniques participatives.**
 - Grâce à des règles de bienveillance précises, le brainstorming favorise une large participation, même si certains interviennent spontanément plus que d'autres.

- Certains participants seront plus à l’aise dans les petits groupes de la coproduction en ateliers qu’en plénière, même si des débats peuvent émerger au sein d’un sous-groupe.
- L’animation post-it™ garantit la participation égale de tous et recueil de façon large (voire anonyme) les points de vue de chacun. Existe en version digitale avec Padlet ([outil 64](#)).
- **Accélérez les phases de choix.**
- Le vote par gommettes donne un poids égal à chacun (pas seulement aux brillants orateurs). Il permet de faire des choix en un temps record. À éviter pour les décisions à fort enjeu.
- L’animation post-it™ peut avoir le même effet : il suffit de compter les réponses le plus souvent citées.

Méthodologie et conseils

- Les techniques mentionnées sont décrites dans les pages suivantes.
- Cette liste n’est pas exhaustive, il existe des centaines de variantes. À vous d’inventer les vôtres !
- Prévoyez la logistique : matériel, fournitures, paper boards, etc.
- Pour les techniques spécifiques des réunions à distance, voir l’outil 65.

Avant de vous lancer...

- ✓ Réservez un temps suffisant pour préparer votre réunion.
 - ✓ Certains participants pourront être réticents. Ne vous découragez pas ! Soyez précis sur la consigne et ferme sur la méthode. C’est en expérimentant qu’ils comprendront l’intérêt de votre démarche.
-



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Animer une production de dessins

Pour sortir de la pensée rationnelle et logique et recueillir des ressentis ou des idées plus intuitives :

- distribuez des feuilles et feutres de couleurs ;
- expliquez le sens de cette méthode et précisez que les mots sont interdits ;
- lancez la consigne : « Dessinez votre représentation de... »
- laissez chacun finir son dessin ;
- affichez tous les dessins au mur et interpellez le groupe sur ce qui se dégage collectivement, ou invitez chacun à commenter son dessin.

Animer un brainstorming

Pour collecter le plus grand nombre d'idées possible en procédant par associations d'idées :

- fixez les règles du jeu : pas de censure, pas de critique, idées farfelues bienvenues ;
- lancez la question, simple et précise : « Toutes les idées pour... »
- notez au Paper les idées sans censure, encouragez les idées créatives ;
- donnez une idée si le groupe s'essouffle ;
- félicitez le groupe pour sa créativité !

Animer une séquence post-it™

Pour recueillir l'expression de chacun sans influence, voire de façon anonyme :

- distribuez plusieurs post-it™ par personne (au moins dix pour recueillir beaucoup d'idées) ;

- donnez la consigne en précisant : « écrire une idée par post-it™ pour pouvoir opérer des regroupements ensuite, visible de loin »
- mise en commun : au choix, chacun vient coller ses post-it™ sur un paper, ou vous les récoltez de façon anonyme ;
- procédez ensemble aux regroupements et mettez un nom à chaque catégorie.

Animer la méthode des points de vue

Pour éviter un débat stérile ou une guerre des clans et tenir compte d'absents :

- expliquez la méthode : le groupe va endosser tour à tour plusieurs rôles pour donner des points de vue différents (Avantages/inconvénients de... Besoin de...) ;
- choisissez 3 ou 4 rôles majeurs (ex : client) ;
- lancez le premier tour sur le premier rôle, en animant un tour de table (petit groupe) ou une participation libre ;
- lancez de la même façon les autres tours ;
- faites la synthèse.

Animer une coproduction en ateliers

Pour faire produire plusieurs groupes en parallèle :

- donnez aux sous-groupes des consignes de travail différentes ;
- laissez les groupes travailler, incitez-les simplement à écrire leurs idées s'ils passent trop de temps à débattre ;
- faites tourner les groupes pour qu'ils complètent d'une autre couleur la production des autres groupes ;

- variante : donnez au deuxième tour une autre instruction, par exemple voter avec des gommettes sur les meilleures idées.

Animer un vote par gommettes

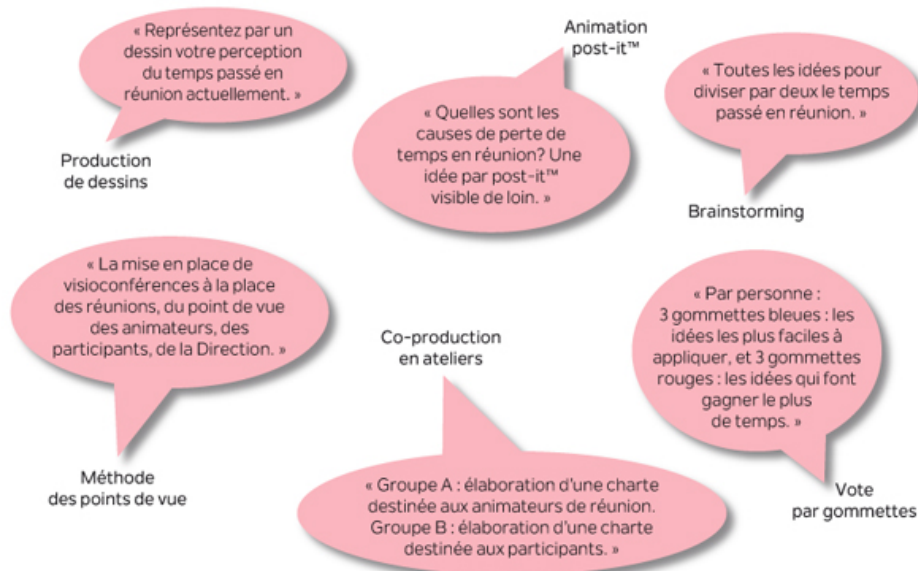
Pour décider très rapidement entre plusieurs options valables :

- déterminez des critères de choix : facilité de mise en œuvre, impact sur le résultat, etc.
- distribuez des gommettes de couleurs différentes par critère, une à trois par personne ;
- faites voter ;
- comptez les gommettes et décidez.



EXEMPLES

Consignes sur la gestion du temps en réunion



Des freins peuvent surgir face à toute nouvelle méthode. Le rôle de l'animateur est de faire adhérer et d'accompagner le groupe dans la mise en pratique.

- Expliquez le but de la méthode.
- Donnez un exemple concret.
- Lorsqu'un participant exprime une bonne idée sans appliquer la méthode, valorisez l'idée tout étant directif sur la méthode : « Oui c'est une excellente idée, écris-la sur le post-itTM. »
- Laissez-les travailler et faites autre chose pour marquer la rupture entre la consigne et le travail individuel ou en sous-groupe (sauf pour le brainstorming ou la méthode des points de vue que vous animez de bout en bout).
- Reprécisez les consignes de la méthode si elles ne sont pas appliquées.

Bien sûr, vous pouvez enchaîner plusieurs de ces techniques en une succession de séquences.

« Nous apprenons à faire quelque chose en le faisant. Il n'y a pas d'autre façon. »

John Holt, éducateur

OUTIL
52

Le traitement des objections

“

*Le Temps nous égare. Le Temps
nous étreint. Le Temps nous est
gare. Le Temps nous est train.*

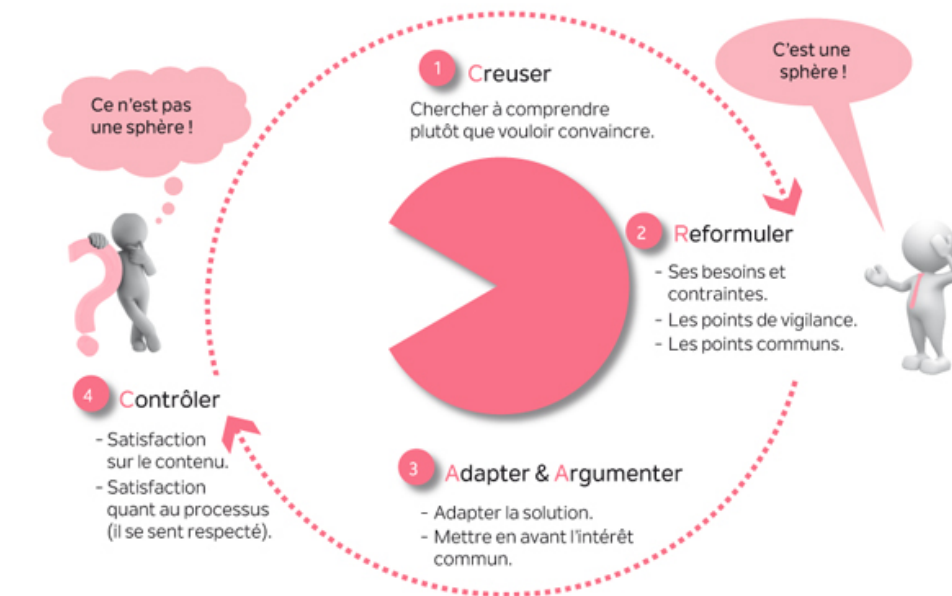
Jacques Prévert

En quelques mots

L'objection peut être perçue comme un obstacle qui empêche d'avancer. La tentation est alors d'argumenter pour la démonter et poursuivre. Or, c'est contre-productif ! Si nous agissons comme cela, c'est souvent que nous croyons savoir ce que pense notre interlocuteur avant qu'il ait fini de parler. Le nombre de parties de ping-pong qui s'engagent dans les réunions prouve que la marge d'erreur est élevée.

La méthode CRAC (Creuser, Reformuler, Adapter et/ou Argumenter, Contrôler) est une méthode qui se préoccupe d'abord de comprendre l'autre avant de chercher une solution.

**L'OBJECTION EST AVANT TOUT UN SIGNE
D'IMPLICATION**



<https://goo.gl/28T66t>

Apprivoisez les objections !

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Une objection qui n'est pas prise en compte peut devenir un vrai blocage et ralentir la progression de la réunion. Au contraire, une objection bien gérée permet de faire retomber la pression, surtout si l'objection a été émise de façon agressive.

Contexte

La méthode CRAC peut être utilisée à chaque fois qu'une personne émet une objection, une critique ou tout autre propos agressif sur le fond (c'est-à-dire non dirigé personnellement contre quelqu'un).



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Creusez d'abord.**

- Posez des questions pour savoir ce qui se cache derrière l'objection.
- Observez le non-verbal de votre interlocuteur pour savoir si vous avez suffisamment creusé ou s'il subsiste encore un blocage. Dans ce cas, creusez encore.
- Le cas échéant, faites-lui part de votre doute : « J'ai l'impression qu'il y a autre chose qui te gêne... »

- **Reformulez de façon positive.**

- Si l'objection apparaît de prime abord comme une critique, l'étape « creuser » a mis en évidence la réelle préoccupation de votre interlocuteur.
- Oubliez la maladresse et concentrez-vous sur ses besoins et contraintes : « Si je comprends bien, tu as besoin de... »

- **Adaptez et argumentez votre solution.**

- La réunion est un endroit pour confronter les situations, les expertises complémentaires et construire ensemble.
- Faites le premier pas et voyez comment vous pouvez adapter la solution en tenant compte des besoins ou contraintes de votre interlocuteur. Vous l'amènerez à être aussi constructif.
- Mettez en avant les bénéfices pour chacun et l'intérêt commun pour l'entreprise.

- **Contrôlez que l'objection est bien levée.**

- Soit parce qu'il est satisfait sur le contenu : la nouvelle solution intègre ses besoins et contraintes, ses alertes seront prises en compte,

- Soit parce que votre argumentation lui a permis de voir un aspect de la situation qu'il n'avait pas envisagé avant,
- En tout cas parce que sur le plan du processus relationnel il se sent respecté, même s'il subsiste un désaccord sur le fond.

Méthodologie et conseils

- Dans la phase « creuser », soyez ouvert et bienveillant. Ce n'est pas un interrogatoire, vous avez sincèrement envie de comprendre le point de vue de l'autre !
- Ne vous contentez pas de creuser en surface. Creusez jusqu'à ce que vous lisiez sur le visage de votre interlocuteur que vous avez touché le fond de sa préoccupation.
- Dans l'étape de reformulation, reconnaissez ce qui est gênant pour l'autre même si vous ne souhaitez pas y renoncer. Il a autant besoin d'être entendu (processus relationnel) que satisfait sur le fond.

Avant de vous lancer...

- ✓ Soyez ouvert et prêt à modifier votre solution : la réalité de l'autre n'est pas moins importante que la vôtre.
- ✓ Si une personne émet beaucoup d'objections, prenez rendez-vous avec elle pour voir s'il n'y a pas un problème plus profond à régler.

OUTIL
53

La régulation du processus

“

*Quoiqu'il arrive, n'en faites pas
une affaire personnelle.*

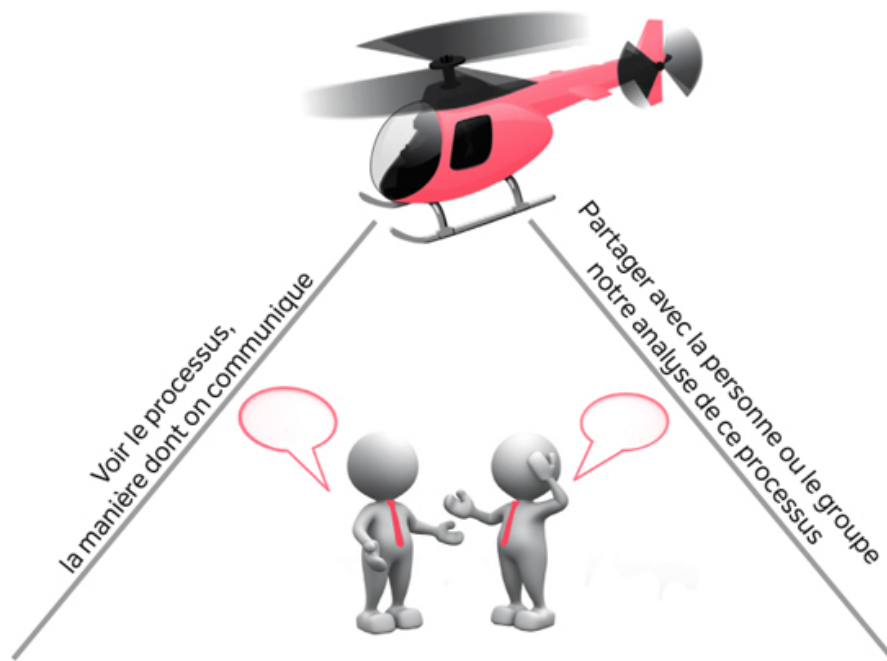
Don Miguel Ruiz, Les quatre accords Toltèques

En quelques mots

La « métacommunication » est un terme emprunté à l'école de Palo Alto pour définir une posture d'observation de la manière dont les individus communiquent. Il ne s'agit pas de prendre parti sur le contenu d'une conversation, mais d'en **analyser le processus**.

Cette posture permet de prendre conscience de la nature d'un dysfonctionnement entre deux personnes ou au sein d'un groupe, pour proposer une autre manière de communiquer ou de travailler plus efficace.

**SORTIR DU CONTENU POUR GÉRER
LE PROCESSUS**



Source : CEGOS.



<https://goo.gl/y4XEAC>

Gérez les discussions qui dérapent !

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Si elle permet de sortir d'une situation bloquée, la puissance de la régulation du processus va bien au-delà : elle invite le groupe à prendre conscience de la manière dont il fonctionne en réunion – et probablement aussi à l'extérieur.

Contexte

Une régulation du processus est nécessaire lorsque le groupe n'arrive plus à avancer parce qu'il fonctionne comme un « disque rayé » selon un schéma répétitif.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Prenez du recul et observez le processus.**

- Voyez-vous des comportements répétitifs, chacun faisant « plus de la même chose » ?
- Évaluez le risque de prolongement : depuis combien de temps cela dure-t-il ? Est-ce la première fois dans la réunion ?

- **Analysez la nature du dysfonctionnement.**

- Relationnel : personne n'écoute, chacun veut convaincre l'autre ; les remarques sont faites sous forme de critiques peu constructives ; le vocabulaire employé est révélateur de « clans » (« mon/nous » opposé à « ton/vous »).
- Méthode de travail : le groupe discute du sujet mais ne se met pas au travail selon la méthode préconisée. Résultat, il ne produit pas.
- Contenu : malgré les tentatives pour commencer la réunion, le groupe discute d'un autre sujet qui le préoccupe d'avantage.

- **Partagez avec le groupe votre analyse du processus.**

- Restez factuel et bienveillant : « Je constate que depuis 10 minutes il se passe ceci. »
- Ne prenez pas position quant au contenu, passez tout de suite à l'étape suivante.

- **Proposez un nouveau fonctionnement pour que le groupe redevienne efficace.** (Voir les exemples pratiques pages suivantes).

- Problèmes relationnels : proposez une règle de communication pour garantir la bienveillance, réguler le temps de parole de chacun ou stimuler l'écoute mutuelle.
- Problème de méthode : expliquez le sens d'une méthode participative ([outil 51](#)). Si ça ne marche toujours pas, changez de méthode ou faites une pause pour vous adapter à l'énergie du groupe.
- Problème de contenu : acceptez de faire une vraie parenthèse pour traiter le sujet de préoccupation du groupe et passez un nouveau contrat d'objectif pour la suite de la réunion. Donnez un temps limité à cette séquence de « purge ». Dans les cas extrêmes, renoncez à la réunion si son objectif n'a plus de sens dans le contexte.

Méthodologie et conseils

- N'intervenez pas trop tôt : le blocage peut être momentané et le groupe a aussi besoin de s'exprimer librement.
- Si vous observez les mêmes types de processus récurrents dans un groupe, vous pouvez utiliser les « rôles accélérateurs » pour faire changer les comportements durablement.

Précautions à prendre

- ✓ Restez bienveillant avec le groupe et avec vous-même. Les tensions relationnelles font partie de la vie ! Elles révèlent, même maladroitement, l'implication des personnes.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Parfois, le simple fait de communiquer sur le processus suffit à l'arrêter. Quand cela ne suffit pas, c'est à vous de proposer un fonctionnement alternatif adapté.

Les règles de communication

Une règle de communication efficace suppose de discerner la nature du dysfonctionnement relationnel. Une observation des comportements et une écoute attentive des mots et de la syntaxe employés est nécessaire.

Le tableau ci-contre donne des exemples de règles pour agir avec pertinence.



Les méthodes pour donner de l'énergie

Le manque d'énergie est un facteur classique de ralentissement de la réunion.

- **Faites bouger le groupe physiquement.**

Tous les moyens sont bons ! La coproduction en atelier ([outil 51](#)) offre de nombreuses possibilités :

- Faites travailler les gens debout devant un paper board plutôt qu'assis.
- Faites-leur coller des feuilles de paper sur les murs : cette action purement physique constitue une pause tout en conditionnant les esprits pour la production à venir.
- Demandez-leur de bouger les tables pour constituer des sous-groupes, ou de changer de sous-groupe.

- **Utilisez un « energizer ».**

C'est une pause créative très courte (moins de 10 minutes) qui a pour but de réveiller le groupe. Souvent ludique, elle permet la mise en route du cerveau.

Exemples :

- Distribuez un chevalet porte-nom à chacun et demandez-lui d'écrire le nom de son super-héros préféré. Tout au long de la réunion, c'est avec ce nouveau nom qu'il sera identifié.
- L'acronyme : écrivez au Paper verticalement les lettres d'un mot-clé en lien avec le thème de la réunion, et faites trouver aux participants d'autres mots clés commençant par ces lettres.
 - **Lancez un échauffement dynamique** pour amorcer le travail.

Par exemple, le jeu de la balle : debout en cercle, les participants se lancent une balle en mousse en donnant un mot-clé en lien avec la séquence. L'animateur note les mots qui serviront de point de départ au travail.

La séquence de « purge »

Une séquence de purge réussie permet l'expression libre des participants qui refusent « d'entrer » dans la réunion, dans un cadre strict qui évite la contagion et le débordement.

- Ouvrez de manière formelle la séquence : « Je vois que c'est important pour vous de discuter de tel point. Je vous propose d'y consacrer 20 minutes. »
- Mettez-vous d'accord avec le groupe sur ce qui sera fait des remarques : seront-elles remontées à la direction de façon anonyme ?
- Gardez le contrôle des échanges en donnant la parole aux uns et aux autres, sans creuser.
- Faites aussi parler les silencieux qui peuvent avoir un avis différent et faire contrepoids.
- Pour terminer, invitez les participants encore réticents à choisir : quitter la réunion ou jouer le

jeu, quitte à réserver leur jugement pour la fin de la réunion.



EXEMPLES

Règles de communication

Mots employés Comportements observés	Règle de communication adaptée
Ce n'est pas ça Non, il faut faire autrement Au contraire Pas du tout Je ne suis pas d'accord	Règle du « OUI ET » pour inciter à être constructif Chacun doit accueillir la proposition de l'autre par un vrai « OUI » accompagné d'une reformulation de ce qui est vrai dans le contexte de l'autre. Puis il AJOUTE (au lieu de remplacer) ce qui est important pour lui en précisant le contexte également.
Exemple : « C'est inapplicable ! »	Nouvelle formulation avec la règle du « Oui ET » : « OUI, je comprends que ta proposition répond à tel besoin dans votre service. ET de notre côté, nous avons aussi besoin de... »
« Mon » opposé à « Ton » « Notre » opposé à « Votre » (guerre des clans).	Règle du « nous/notre » pour inciter à voir l'intérêt commun Chacun doit employer un vocabulaire qui situe l'objectif un cran au-dessus des intérêts particuliers : le but commun, le client commun, etc.
Exemple : « Mon client n'est pas satisfait. »	Nouvelle formulation avec la règle du « Nous/notre » : « Notre client n'est pas satisfait » ou « notre client commun n'est pas satisfait ».
Des personnes coupent la parole à d'autres sans avoir écouté jusqu'au bout.	Règle de la reformulation pour forcer l'écoute active Chacun s'engage à écouter jusqu'au bout en silence, puis à attendre quelques secondes pour être sûr que la personne a fini de parler. Puis il reformule ce qu'il a compris des propos de la personne. S'il y a une erreur d'interprétation, la personne qui a parlé en premier corrige l'erreur et celui qui écoutait reformule à nouveau jusqu'à ce que la personne accepte la reformulation par un « oui, c'est bien ça ».
Exemple : « J'ai une autre idée ! »	Nouveau comportement avec la règle de la reformulation : « Silence – silence – silence... Si je comprends bien, tu proposes de... c'est bien ça ? »
Tout le monde parle en même temps sans rien écouter, on entend plusieurs fois les mêmes propos répétés par des participants frustrés de ne pas avoir été entendus.	Règle du bâton de parole pour forcer à l'écoute et la synthèse Il n'y a qu'un seul bâton de parole pour le groupe. Chaque participant a un « crédit de parole » pour toute la réunion, par exemple 10 minutes pour un groupe de 6 personnes dans une séquence d'une heure. Quand une personne a le bâton, le groupe l'écoute sans rien dire. Quand la personne qui parle a fini, elle le dit, et un autre membre du groupe lève la main pour prendre le bâton de parole. L'animateur est garant de l'ordre dans lequel le bâton de parole est donné. Un gardien du temps chronomètre le temps dépensé à chaque intervention (débit de parole).

« La puissance ne consiste pas à frapper fort ou souvent
mais à frapper juste. »

Honoré de Balzac

OUTIL
54

La gestion des bavards

“

*Le langage est-il l'expression
adéquate de toutes les réalités ?*

Friedrich Nietzsche

En quelques mots

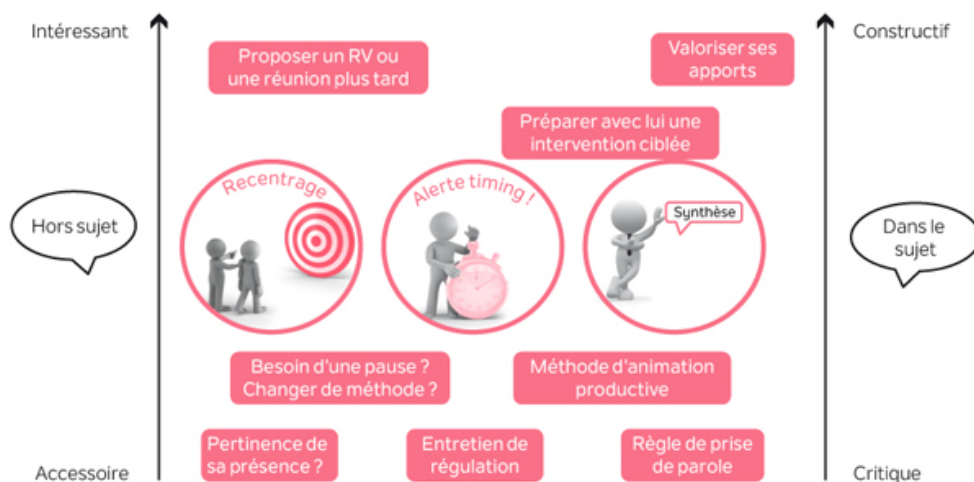
Empêcher un bavard de parler est difficile. Une force puissante l'incite à recommencer tant que le besoin sous-jacent n'est pas satisfait.

Ce besoin peut être d'ordre opérationnel par rapport au sujet de la réunion, ou psychologique : besoin de reconnaissance des compétences ou des opinions, besoin de contact ludique ([outil 27](#)).

Au-delà des « interrupteurs » classiques, la meilleure manière d'endiguer le flot de paroles est de prendre en compte ce besoin.

En cas de récurrence, il vaut mieux changer de méthode d'animation ou provoquer un entretien pour convenir d'un fonctionnement efficace.

**LE FLOT DE PAROLES EST L'EXPRESSION D'UN
BESOIN SOUS-JACENT**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les bavards consomment un temps démesuré au détriment des autres participants. L'enjeu est de redonner une place à chacun et un rythme plus dynamique à la réunion pour atteindre l'objectif dans le temps imparti.

Contexte

Il n'y a pas qu'une seule sorte de bavard. Le but est d'agir avec discernement selon la nature des propos et le besoin sous-jacent.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Prenez vos précautions.**
 - N'invitez que des personnes directement concernées par le sujet.
 - Définissez clairement l'objectif ([outil 50](#)).
 - Précisez la durée et les étapes.

- Utilisez les méthodes de participation active et des consignes précises ([outil 51](#)).

- **Gérez les interventions hors sujet.**

- Interrupteurs classiques : le recentrage sur l'objectif et l'alerte sur le timing.
- Si l'intervention est intéressante : valorisez-la et proposez d'en discuter de façon plus approfondie à un autre moment.
- Si les propos offrent peu d'intérêt ou que la personne discute en *aparté* : est-ce une question de rythme ? Est-ce une recherche de contact ludique ?
- Si oui, proposez une méthode plus ludique, une coproduction en ateliers ou une pause.
- Si non : la personne a-t-elle sa place dans la réunion ? Discutez-en avec elle, en face à face plutôt qu'en plénière.

- **Gérez avec tact les interventions trop longues dans le sujet.**

- Interrupteurs classiques : la reformulation synthétique de ses propos rédigée au paper board, et l'alerte sur le timing, avec un rappel des étapes restant à parcourir.
- L'intervention est constructive mais trop détaillée : valorisez ses compétences ou la valeur de son point de vue avant de poursuivre.
- L'intervention est une longue critique : utilisez la méthode CRAC ([outil 52](#)) pour comprendre ce qui le gêne vraiment. Reformulez soigneusement les points de vigilance à prendre en compte et remerciez-le de les avoir soulignés. Reconnaissez la légitimité de son point de vue en cas de désaccord.
- S'il récidive, montrez le paper board et dites que ce point figurera au compte-rendu.

- **Il est toujours comme ça ? Anticipez !**

- Ses interventions sont toujours pertinentes mais trop longues ? Il a besoin d’être reconnu pour ses compétences ou ses opinions : offrez-lui une véritable occasion de les mettre en avant, en préparant avec lui une séquence dédiée – et cadrée.
- Il est systématiquement critique ? Si cela gêne la progression du groupe, abordez le sujet avec lui pour trouver un fonctionnement plus efficace.

Méthodologie et conseils

- Restez bienveillant : le bavardage excessif est l’expression d’un stress lié au manque de considération.
- Si votre réunion regroupe plusieurs bavards notoires, proposez des règles de prise de parole ([outil 53](#)).

Avant de vous lancer...

- ✓ Les personnes critiques sont souvent utiles au groupe. Elles permettent d’identifier des points de vigilance qui méritent d’être pris en compte. Laissez-leur un espace d’expression.

OUTIL
55

Les rôles accélérateurs

“

*Jouer un rôle, c'est se laisser
habiter sans se faire totalement
envahir. C'est une manière
d'apprivoiser quelqu'un.*

Marion Cotillard

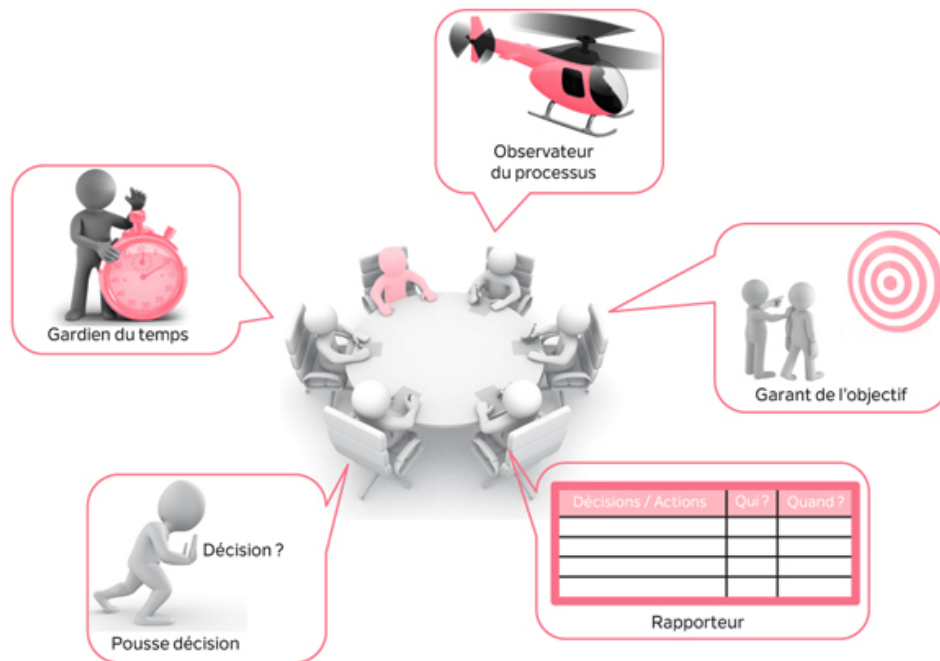
En quelques mots

Dérivée des méthodes de coaching d'équipe, **l'attribution de rôles** aux participants poursuit un double but : la réussite de la réunion en cours et, surtout, la mise en place progressive de fonctionnements efficaces pour le groupe.

Le fait d'incarner un rôle spécifique fait prendre conscience de l'importance de cette fonction pour l'efficacité collective.

Au-delà du champ des réunions, cette méthode peut influencer de manière positive la manière dont le groupe travaillera sur le terrain.

**RENDRE VISIBLES LES CLÉS D'EFFICACITÉ
DE LA RÉUNION**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les rôles accélérateurs responsabilisent les participants sur les clés d'efficacité des réunions.

Contexte

Ils sont très efficaces pour améliorer l'efficacité d'un groupe sur des réunions récurrentes.

Faciles à mettre en place en tant qu'animateur, certains rôles peuvent néanmoins être endossés ou proposés en tant que participant.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Choisissez les rôles à attribuer :**
 - **Le gardien du temps** : il connaît le temps alloué à chaque séquence de la réunion et intervient pour

indiquer le temps restant 10 ou 15 mn avant la fin de chaque séquence.

- **Le garant de l'objectif** : il intervient lorsque le groupe digresse pour le ramener vers l'objectif.
- **L'observateur du processus** : il est chargé d'intervenir lorsqu'il constate un dysfonctionnement du groupe : manque d'écoute, interprétations erronées, débats agressifs. Il utilise alors la métaposition ([outil 53](#)) pour partager ce constat avec le groupe et proposer une règle de fonctionnement efficace.
- **Le pousse-décision** : il intervient pour transformer les échanges en décision lorsque la discussion s'enlise, et à la fin de chaque séquence : « Que décidons-nous ? »
- **Le rapporteur** : chargé de remplir le compte-rendu pendant la réunion ([outil 56](#)), il clarifie les propos qu'il synthétise et reformule à haute voix.
 - **Nommez et légitimez les titulaires des rôles.**
- Expliquez votre démarche, l'intérêt pour l'efficacité du groupe et des réunions.
- Expliquez ce que vous attendez de chaque titulaire, les moments où il devra intervenir.
- Remerciez les titulaires à chaque intervention pour les légitimer.
- Stimulez-les s'ils n'osent pas intervenir : « Gardien du temps, combien de temps reste-t-il ? » ; « J'aimerais entendre notre observateur du processus ».

Méthodologie et conseils

- Certains rôles sont facilement cumulables : garant de l'objectif et gardien du temps ; pousse-décision et rapporteur.

- Vous pouvez choisir de n'attribuer qu'un ou deux rôles essentiels à la réussite de votre réunion.
- En tant que participant, prenez l'initiative d'endosser ces différents rôles dans les réunions dont vous souhaitez améliorer l'efficacité, ou proposez vos services à l'animateur.

Avant de vous lancer...

- ✓ Commencez par des rôles simples pour acculturer vos participants à ce mode de fonctionnement : gardien du temps, rapporteur.
- ✓ Faites au départ un casting selon les compétences de chacun (le rapporteur est synthétique, etc.). Une fois cette compétence ancrée dans la conscience collective du groupe, faites tourner les rôles pour que chacun puisse endosser la clé d'efficacité associée.

OUTIL
56

Le compte-rendu actif

“

*Chaque début d'écriture est un
retour à la case départ. Et la case
départ, c'est un endroit où l'on se
sent très seul.*

Quentin Tarantino

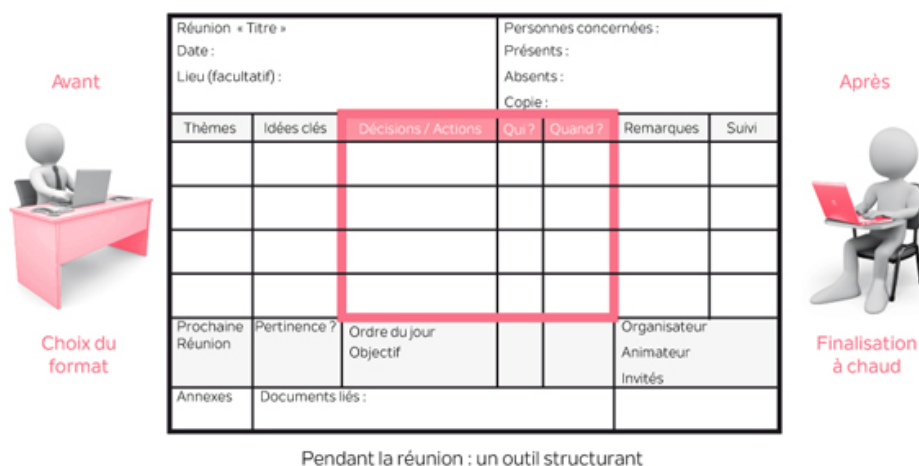
En quelques mots

Bien souvent lorsqu'on parle du **compte-rendu** de réunion, les visages grimacent. Ce mot évoque une tâche pénible, un devoir dont on se passerait bien et dont on peine à voir l'utilité.

Plus un compte-rendu est rédigé longtemps après la réunion, plus il prend de temps à rédiger et moins il est utile.

Au contraire, un compte-rendu rédigé pendant la réunion fait gagner du temps à trois niveaux : pendant la réunion, dans le processus de rédaction et dans la mise en œuvre des actions décidées.

**LE COMPTE-RENDU AIDE À TENIR
LE CAP DE LA RÉUNION**



Téléchargez deux modèles de compte-rendu actif (fichier Word) via ce lien : <http://www.dunod.com/contenus-complementaires/9782100776313>

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le compte-rendu actif est bien plus que la mémoire d'une réunion. Rédigé en séance, il aide à tenir le cap de l'objectif et évite toute erreur d'interprétation. Diffusé en temps réel, il permet à chacun de s'organiser pour tenir ses engagements.

Contexte

S'il peut varier à l'infini dans sa forme, son principe est valable pour toute réunion.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Avant la réunion : la finalité conditionne le format.**
 - Clarifiez la finalité du compte-rendu. Par qui sera-t-il lu : les présents, des absents concernés par le sujet ? À quoi sert-il : consigner la teneur des débats,

enregistrer les décisions prises et faciliter le suivi des actions ?

- Choisissez le niveau de rédaction : un compte-rendu de réunion avec les partenaires sociaux raconte les échanges auxquels n'assistent pas les salariés ; un compte-rendu de réunion opérationnelle résume les décisions prises.
- Calibrez le format en le limitant aux informations utiles. Par exemple, un tableau à 3 colonnes « décisions et actions/qui/quand » est suffisant pour une réunion opérationnelle destinée aux participants. Il peut être enrichi de commentaires sur les idées clés échangées ou des remarques concernant la mise en application des décisions s'il doit être lu par d'autres acteurs.
- Ouvrez le document de votre réunion et notez les rubriques d'identification : titre ou projet/date/personnes concernées/thèmes ou plan de la réunion.
 - **Pendant la réunion : la rédaction aide à tenir le cap vers l'objectif.**
- Utilisez le compte-rendu pour clarifier ou formaliser les échanges « alors je note quoi ? » ; « donc en résumé... ».
- À la fin de chaque étape de la réunion, notez les idées clés et/ou les décisions.
- Lisez-les au groupe pour les valider avant de passer à l'étape suivante.
- Utilisez le compte-rendu en fin de réunion pour acter les décisions et nommer les responsables des actions à entreprendre, avec une date précise d'exécution.
 - **Après la réunion : la rapidité de diffusion mobilise les acteurs.**
- Réservez 10 à 15 mn à la fin de chaque réunion pour finaliser le compte-rendu sans quitter la salle.

Vous serez plus efficace à chaud.

- Envoyez-le immédiatement : cela crédibilise la réunion et donne l'exemple.

Méthodologie et conseils

- Nommez un rapporteur ([outil 55](#)) chargé de remplir le compte-rendu pendant la réunion si vous en êtes l'animateur, ou proposez-vous pour tenir ce rôle si vous êtes participant.
- Créez des modèles réutilisables ([outil 63](#)) pour chaque type de réunion.
- Astuce : prendre en photo les feuilles de paper board remplies par le groupe et les diffuser telles quelles aux participants ou utiliser un outil collaboratif ([outil 64](#)) dont le lien sera envoyé à chacun.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le compte-rendu est un outil, pas un but en soi. Sachez prendre de la distance pendant les échanges. Utilisez-le essentiellement pour les synthèses à la fin de chaque séquence.

OUTIL
57

L'engagement dans l'action

“

*Ce n'est pas par des paroles que
s'engagent les décisions, mais
seulement par le travail.*

Martin Heidegger

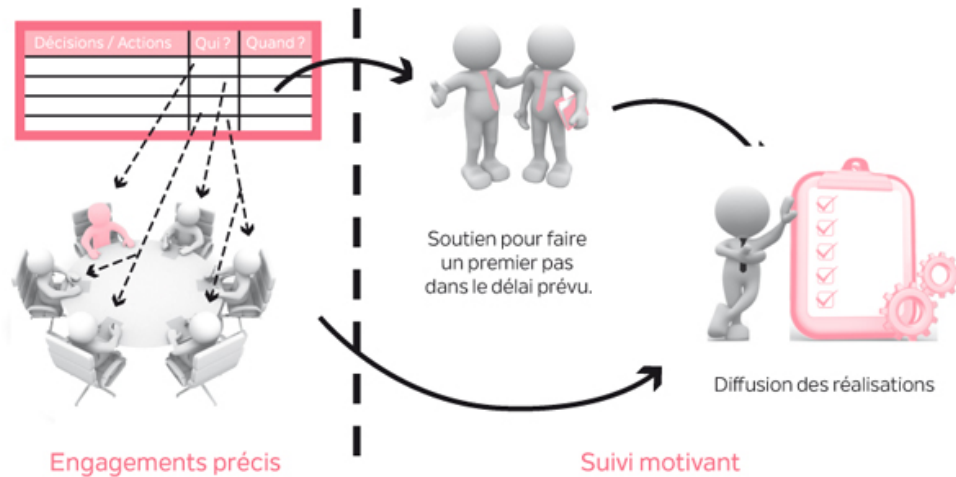
En quelques mots

Une réunion qui se termine sur ces mots, « on fait comme ça ? », a toutes les chances de ne pas aboutir à des réalisations concrètes. Or ce sont elles qui justifient et valorisent le temps investi.

Les dernières minutes de la réunion sont déterminantes pour enclencher une véritable **dynamique d'action** : obtenir de chacun un engagement précis et mettre en place un dispositif de suivi motivant.

Pour insuffler cette dynamique, souvenons-nous que le premier pas est le plus difficile ([outil 20](#)) : nous avons intérêt à réviser un objectif à la baisse plutôt que reporter le délai de mise en œuvre d'une action.

INSUFFLER UNE DYNAMIQUE D'ACTION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le but de la réunion est avant tout l'action qui en découle. Sans action concrète, la réunion a été une pure perte de temps multipliée par le nombre de présents.

Contexte

L'engagement dans l'action est un processus qui démarre avant la fin de la réunion et se prolonge sur le terrain des opérations avant la réunion suivante. C'est un outil d'efficacité indispensable pour toutes les réunions opérationnelles.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Verrouillez l'engagement de chacun.**
 - Veillez à ce que chaque tâche du compte-rendu actif ([outil 56](#)) soit attribuée : qui fait quoi pour quand ?
 - Précisez les livrables attendus pour que les titulaires des actions puissent les visualiser.

- Soyez attentif au non-verbal : une personne qui se force à s’engager alors que son agenda est déjà trop rempli a peu de chance de tenir son engagement. Au besoin, revoyez l’objectif du livrable à la baisse ou étudier un moyen de l’épauler (travail en binôme, etc.).

- **Engagez-vous personnellement.**

- Prenez vous-même en charge une action opérationnelle (ou en binôme).
- Engagez-vous au moins sur deux choses : envoyer le compte-rendu dès la fin de la réunion et assurer le suivi des actions (étape suivante).

- **Prévoyez un dispositif de suivi.**

- Il permet de suivre les actions, mais aussi d’insuffler de l’énergie dans le groupe.
- Prévoyez des points d’étape d’ici la prochaine réunion et promettez de tenir le groupe informé de l’avancée des travaux, pour créer des occasions de « mise sous tension positive » des titulaires d’action.

- **Négociez un premier pas plutôt qu’un report.**

- Peu avant le point d’étape, contactez vos coéquipiers : « Qu’est-ce que je mets dans le bilan intermédiaire ? Qu’est-ce qui est fait/reste à faire ? »
- Si un participant n’a pas avancé, aidez-le à découper l’action en sous-objectifs, et négociez avec lui d’avancer d’un premier pas plutôt que de reporter le délai ([outil 20](#)).
- Apportez votre aide si nécessaire, ou l’aide d’une ressource extérieure.

- **Communiquez les réalisations.**

- Tenez vous-même vos engagements.
- Diffusez à toute l’équipe le bilan collectif en valorisant ce qui est fait et en encourageant l’ensemble du groupe.

Méthodologie et conseils

- Influencez les attributions pour que le « casting » soit efficace. Constituez des binômes complémentaires.
- Montrez votre enthousiasme, il est communicatif.
- Si vous constatez une baisse d'énergie, motivez vos coéquipiers en rappelant le sens des actions et les enjeux de leur réalisation.
- En tant que participant : interpellez sur l'attribution des tâches si l'animateur ne le fait pas, et soyez le premier à vous engager. Puis informez le groupe de vos réalisations.

Avant de vous lancer...

- ✓ Le bilan intermédiaire est un outil de motivation, pas un reporting d'activité. Soyez vigilant à la tonalité de votre communication.
- ✓ L'espace entre deux réunions doit laisser le temps à la réalisation des actions.

OUTIL
58

La réunion flash de 10 minutes

“

*Habitude : un art d'agir sans y
penser et mieux même qu'en y
pensant.*

Alain

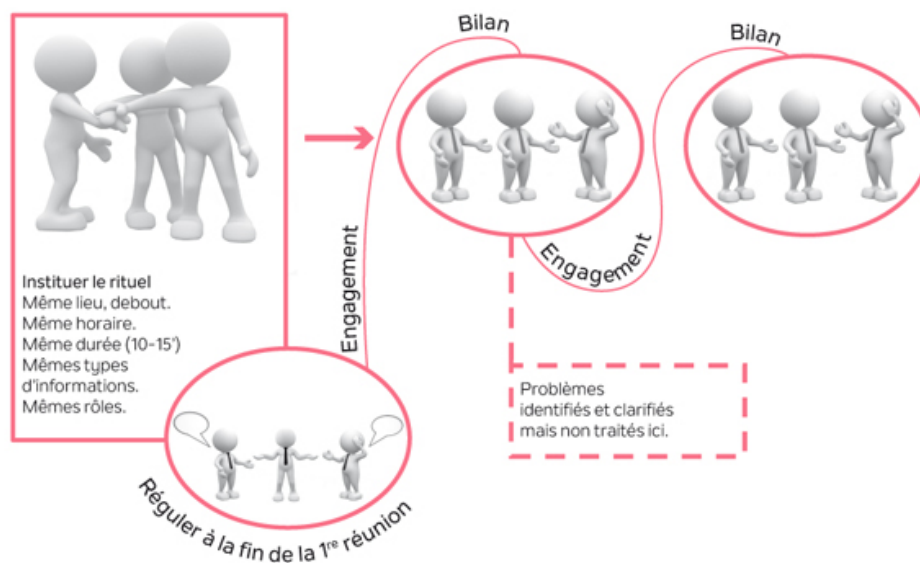
En quelques mots

Dans **la réunion flash de 10 minutes**, les problèmes ne sont pas résolus ni aucun livrable produit. Ils ne sont pas occultés pour autant, ils sont identifiés pour être traités ailleurs. Une réunion flash isolée n'aurait d'ailleurs aucune utilité.

La réunion flash trouve son sens dans la répétition du rituel qui permet de gagner du temps sur le fonctionnement.

Sa puissance réside dans le cycle « engagement-bilan » qui met l'équipe sous tension positive et la focalise sur un objectif précis et des actions concrètes réalisées à court terme (dans la journée ou la semaine).

**LA RÉPÉTITION CRÉE L'HABITUDE ET FAIT
GAGNER DU TEMPS**



<http://goo.gl/8M9E8w>

Voir le témoignage vidéo.

❓ POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La réunion flash focalise les énergies d'un groupe sur un objectif précis à court terme et permet de coordonner l'équipe.

Contexte

Elle a du sens pour les activités nécessitant un ajustement très réactif voire « temps réel ».

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Instituez le rituel de la réunion flash.**

- Choisissez le lieu et l'horaire qui seront les mêmes pour toutes les réunions.
- La réunion se tient debout et dure 10 mn sans jamais dépasser les 15 mn.
- Définissez le type d'informations qui y seront échangées, le mode de fonctionnement et le rôle de chacun (participants et animateur), la préparation à faire en amont (*cf.* exemples ci-dessous).

- **Régulez le processus à la 1^{re} réunion.**

- Déroulez la première réunion sans chercher à influencer le processus.
- En fin de première réunion, interpellez sur l'efficacité du processus.
- Fixez des règles d'efficacité pour la prochaine réunion.

- **Gardez le rituel pour les réunions flash suivantes.**

- Démarrez à l'heure même si certains sont en retard.
- Phase 1 : bilan : déroulez selon la méthode convenue le bilan de la période écoulée depuis la dernière réunion flash.
- Phase 2 : nouveaux objectifs et engagement de chacun pour la prochaine période : c'est le moment de la coordination du groupe.
- Phase 3 : problèmes : identifiez et clarifiez les problèmes qui freinent la progression du groupe ou d'un individu, mais sans les traiter ici : tenez-vous en aux actions à entreprendre pour y remédier.

Méthodologie et conseils

- **Exemple 1 : réunion « scrum » (mêlée) dans le cadre d'un projet :** pour produire un livrable sur un délai très court, l'équipe se réunit

quotidiennement pendant la durée d'un « sprint »
et chacun répond à trois questions :

- ce que j'ai fait hier ;
- ce que je compte faire aujourd'hui ;
- ce qui m'empêche d'avancer.
- Le « ScrumMaster » n'intervient que pour faire préciser les problèmes.

- **Exemple 2 : réunion hebdomadaire du lundi matin dans un service clients :**

- le manager expose les indicateurs de la semaine précédente ;
- il donne un objectif prioritaire pour la semaine à venir, qui tient compte du bilan et d'événements extérieurs ;
- les conseillers remontent les problèmes rencontrés et leurs besoins pour atteindre le nouvel objectif.

Avant de vous lancer...

- ✓ Pour rester motivante, elle ne doit pas être vécue comme un contrôle ou un reproche : restez factuel dans la phase de bilan.
- ✓ Résistez à la tentation de résoudre les problèmes pendant la réunion.
- ✓ Gardez le rituel : ne changez rien !

OPTIMISER LES OUTILS DIGITAUX

“

L'ouvrier qui veut bien faire son travail doit commencer par aiguiser ses instruments.

Confucius

Le bon génie et le mineur

Il était une fois un bon génie qui maîtrisait les sorts bienfaisants pour soulager les douleurs des hommes et les rendre plus heureux. Bien qu'il eût prêté serment sur le Génial Registre de ne jamais tenter d'influencer de quelque manière que ce fût les vœux de ses protégés, cette clause le contrariait. Il avait constaté que bien des hommes, ne sachant pas au juste ce qu'ils voulaient, émettaient des souhaits qui se retournaient contre eux.

En observant un mineur qui peinait à extraire le minerai des profondeurs de la terre, il eut une idée.

- Brave homme, lança-t-il d'une voix profonde, formule un vœu et je l'exaucerai.

L'homme s'arrêta de piocher et leva les yeux vers le génie qui flottait au-dessus de lui.

- N'ai-je donc pas droit à trois vœux, selon la tradition ? s'étonna-t-il.
- Formule un vœu et je l'exaucerai, répéta le génie.

- Bien, soupira le mineur. Je veux une machine pour extraire le minerai à ma place.

Il n'eut pas plutôt fini de parler qu'une étrange machine apparut. Elle était munie d'une grande pioche à l'avant, d'une double rangée de pelles sur les flancs et de toutes sortes de manettes.

- Merci, bon génie, dit l'homme ravi.

Mais le génie avait déjà disparu.

Le mineur regarda la machine, tira sur un levier, appuya sur un piston, tourna une manivelle. Un jet de vapeur s'échappa d'une tuyauterie, mais rien ne bougea. Il essaya d'autres boutons, fit pivoter une poignée, appuya sur une pédale. La machine toussa encore un nuage de vapeur et demeura inerte. L'homme essaya d'autres combinaisons sans plus de succès. La machine résistait. De guerre lasse, le mineur reprit son travail en maudissant le génie de lui avoir fait perdre son temps.

Le lendemain, alors qu'il contournait l'engin pour porter un sac de minerai à la benne, il tomba nez à nez avec le bon génie.

- Fais un vœu et je l'exaucerai, dit le génie avant que l'homme se fût remis de sa surprise.
- Je veux savoir faire marcher cette machine ! s'écria le mineur en colère.
- Accordé, déclara le génie avant de disparaître.

Interdit, l'homme déposa lentement son sac. Sa curiosité était plus forte que sa rancœur. Il s'approcha doucement de la machine comme il l'eût fait d'un animal sauvage. Il examina les leviers, scruta les engrenages, caressa du regard les courroies. Le mécanisme qui semblait si complexe la veille lui parut assez simple. Il actionna les manettes dans l'ordre adéquat.

La machine lança un long sifflement et se mit en route. Elle entailla la roche à grands coups de pioche. Les poulies grincèrent, les cuivres crissèrent au passage du minerai qui

alla remplir une cuve placée à l'arrière. Le mineur n'avait plus qu'à le verser dans un sac et le porter à la benne.

Il fit le voyage plusieurs fois en sifflotant d'allégresse. Il courait presque. Il courait. Il courait vite, de plus en plus vite. La machine se propulsait en avant, creusait la galerie de son grand bec pointu, expulsait le précieux minerai avec vigueur. L'homme prenait du retard. Le minerai arraché à la terre menaçait d'obstruer la galerie. Le mineur avait beau accélérer la cadence, il n'arrivait pas à suivre le rythme effréné de la machine.

Il travailla toute la nuit sans s'arrêter. Exténué, il regarda poindre l'aube au loin, à l'entrée de la galerie, prêt à abandonner son filon.



- Formule un vœu et je l'exaucerai, entendit-il dans la pénombre.
- Mauvais génie, tu m'as jeté un sort pour que je coure à ma perte, grinça l'homme entre ses dents.
- Formule un vœu et je l'exaucerai, insista le génie.
- Je veux savoir maîtriser cette machine et décider moi-même de la mettre en marche ou de l'arrêter. Je veux contrôler son rythme à ma guise.
- Accordé, répondit le génie.

De ce jour, la machine, docile, obéit à la volonté du mineur, et le Génial Registre fut enrichi d'une idée sage.

Les outils

[59 L'agenda électronique](#)

[60 La méthode CAP pour gérer les emails](#)

[61 Le Smartphone](#)

[62 Les listes spécifiques](#)

[63 5 astuces gain de temps en bureautique](#)

[64 Les outils digitaux collaboratifs](#)

[65 Les fonctionnalités utiles pour les réunions à distance](#)

L'agenda électronique

“

*Il ne peut pas y avoir de crise la
semaine prochaine : mon agenda
est déjà plein.*

Henry Kissinger

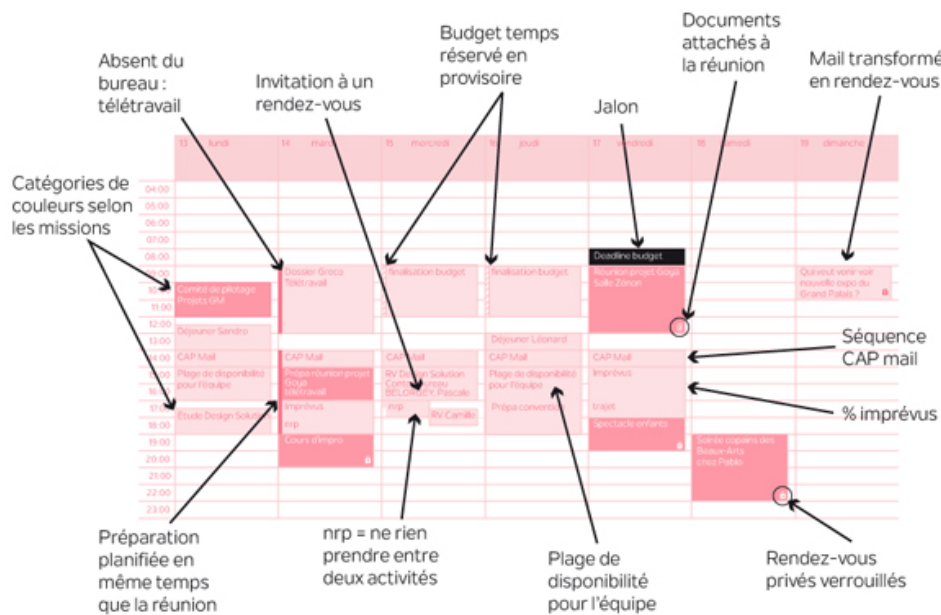
En quelques mots

Qui n'a jamais oublié un engagement ? Agendas séparés, tâches notées sur des bouts de papier... si tout n'est pas au même endroit le risque est réel.

L'agenda électronique, synchronisé en temps réel sur tous nos appareils (ordinateur, smartphone, tablette) est devenu le référent le plus fiable de notre emploi du temps. À condition d'y noter toutes nos activités.

Il offre en outre l'avantage de pouvoir rassembler les documents utiles à nos rendez-vous, réunions et séquences de travail personnelles. Un gain de temps précieux pour la mise en route le moment venu !

RASSEMBLER TOUT AU MÊME ENDROIT



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Un agenda électronique bien exploité permet de visualiser le temps nécessaire pour réaliser nos activités, facilite une planification pertinente ainsi que notre organisation au quotidien.

Contexte

Outil de référence de l'organisation, il est associé au levier de la planification ([outil 11](#)).

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Notez tout dans votre agenda !**
- Les entretiens et réunions, les rendez-vous récurrents (soit en gérant la périodicité, soit en copiant-collant l'événement si les dates fluctuent).

- Les tâches que vous devez effectuer seul. À long terme, notez les budgets temps en « provisoire » pour signifier votre charge de travail même si vous êtes souple sur la date.
- Un budget temps pour les imprévus ([outil 29](#)).
- Les jalons, les relances à effectuer.
- La préparation des réunions en même temps que les réunions elles-mêmes.
- Les temps de déplacement, les temps tampons entre deux activités, les pauses.
- Vos plages de disponibilité ([outil 45](#)).
- Vos rendez-vous personnels en mode privé (cadenas), vos vacances.
- **Rassemblez les informations.**
 - Un mail déplacé dans l’agenda (clic droit) devient un rendez-vous et embarque ses pièces jointes.
 - Dans la zone de commentaires, notez vos idées au fil de l’eau, copiez des documents, liens Internet ou mails concernant l’événement. Vous gagnerez du temps le moment venu.
 - **Privilégiez un affichage hebdomadaire.**
 - Vous repérerez mieux les jalons et activités à court terme pour profiter des opportunités (si vous croisez un collègue) ou ajuster vos priorités.
 - Regardez en début de semaine les deux ou trois semaines à venir.
 - **Créez des catégories de couleur.**
 - Pour identifier le temps passé sur vos missions essentielles ([outil 4](#)) et faciliter vos prévisions pour l’année suivante.
 - Pour visualiser vos déplacements et les événements ou jalons à ne pas louper.
 - **Optimisez l’invitation aux réunions.**

- Invitez vos partenaires de travail (dans ou hors de votre organisation) directement avec une proposition de rendez-vous dans laquelle vous insérez un commentaire.
- Réservez la salle en même temps ou mettez en copie la personne qui le fera.
- Affichez les calendriers partagés de vos collègues ou utilisez l'assistant planification pour trouver un horaire commun.

Méthodologie et conseils

- Partagez votre agenda avec votre équipe et votre organisation.
- Indiquez le lieu des événements : bureau, télétravail, extérieur, pour regrouper vos rendez-vous et limiter les déplacements.
- Consultez votre agenda plusieurs fois par jour : outil de référence de vos activités, il vous permet de ne rien oublier. Si besoin, mettez une alarme pour vos rendez-vous.

Avant de vous lancer...

- ✓ Les informations contenues dans les rendez-vous sont visibles si votre agenda est partagé, sauf en mode « privé ».
- ✓ Sauvegardez régulièrement vos données.

OUTIL
60

La méthode CAP pour gérer les emails

“

*Notre époque se caractérise par la
profusion des moyens et la
confusion des intentions.*

Albert Einstein

En quelques mots

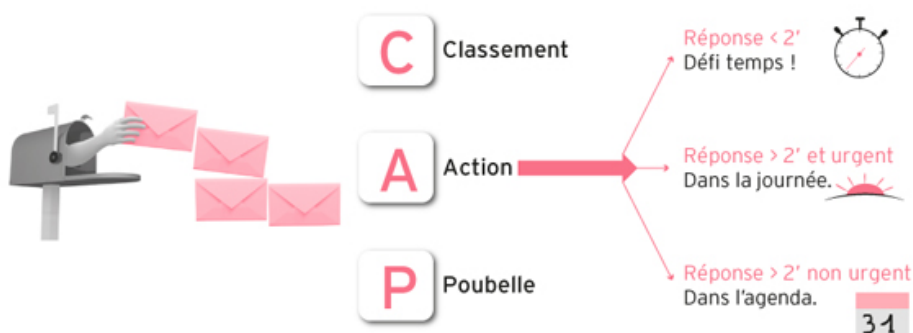
L'inflation des mails devient source de stress. Notre boîte de réception est si encombrée que nous avons du mal à discerner ceux qu'il faut traiter en priorité. Nous pouvons facilement tomber dans le piège de l'instantanéité et oublier que notre mission ne consiste pas à répondre aux mails.

La méthode CAP nous permet de traiter nos mails par paquets, en deux étapes :

- l'analyse des mails reçus pour isoler ceux qui requièrent une action ;
- un traitement spécifique selon la durée de l'action.

Entre deux séquences CAP, nous pouvons nous concentrer sur nos activités essentielles.

ANALYSER LE CONTENU DE LA BOITE MAIL POUR PRIORISER LES ACTIONS



<http://goo.gl/hWMLhg>

Voir le témoignage vidéo.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

La méthode CAP nous permet de nous concentrer sur nos activités essentielles sans nous laisser submerger par la gestion des mails.

Contexte

Ouvrez une « séquence CAP » deux à trois fois par jour. Au préalable, créez vos dossiers de classement.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Choisissez votre rythme de traitement.**

- Deux à trois séquences par jour suffisent.
- Choisissez l'heure selon les rythmes de votre fonction, si possible quand votre énergie est basse ([outil 16](#)). Idéalement, programmez votre première séquence vers 11 heures le matin.
- Le reste du temps, désactivez les alertes ou fermez l'application.

- **Analysez les mails reçus et faites le tri.**

- Classement : classez les mails qui ne nécessitent aucune action à court terme mais dont vous aurez besoin plus tard sur tel dossier. Attention, l'archivage prend du temps. Ne conservez que les informations importantes qui ne sont pas disponibles ailleurs.
- Action : laissez dans la boîte de réception les mails qui impliquent une action ou une réponse à court terme. Vous pouvez déjà identifier d'un drapeau les mails importants ou délicats dont le traitement prendra plus de 2 minutes.
- Poubelle : supprimez directement les autres (spams, informations dont vous avez pris connaissance, fils de discussion, etc.). Ne lésinez pas ! Tout mail peu important pollue votre messagerie et freine votre efficacité.
- Supprimez directement ceux que vous pouvez éliminer (spams, informations obsolètes).

- **Priorisez vos actions.**

- *Les mails de moins de 2 minutes* peuvent être traités en période de basse énergie, donc potentiellement lors de votre séquence CAP, sauf si vous avez détecté des urgences plus importantes dans les autres mails. Fixez-vous un objectif de rapidité pour cette

catégorie, avec un temps limité, par exemple 10 mails en moins de 15 minutes chrono !

- Les mails de plus de 2 minutes urgents : réservez-leur une plage horaire dans la journée ou à la fin de votre séquence CAP. N'hésitez pas à négocier (avec un mail de moins de 2 minutes) le délai ou le degré de votre contribution.
- Les mails de plus de 2 minutes non urgents : déplacez-les dans votre agenda.
- Les invitations à des réunions : adaptez vos réponses selon vos priorités. N'acceptez pas tout, proposez les horaires qui vous arrangent.

Méthodologie et conseils

- Prenez des décisions pour n'ouvrir vos mails qu'une seule fois (sauf ceux que vous planifiez).
- Autorisez-vous des réponses ultra-courtes.
- Facilitez votre tri :
- Utilisez l'aperçu partiel et le tri par expéditeur ou objet.
- Adoptez pour vos mails la même structure d'archivage que pour vos dossiers.
 - Si le volume de vos mails vous dépasse, agissez pour en réduire le nombre et simplifiez la gestion du classement (*cf.* pages suivantes).
 - Partagez la méthode CAP pour éviter d'être dérangé inutilement entre deux séquences.

Avant de vous lancer...

- ✓ L'objectif n'est pas de diminuer le nombre de mails de votre boîte de réception, mais de traiter les mails essentiels.



COMMENT ÊTRE PLUS EFFICACE ?

Le traitement d'un grand volume de mails peut consommer un temps démesuré. Voici trois pistes pour gagner encore plus de temps dans la gestion des mails.

Diminuer le flux des mails

Proposez à vos collègues d'adopter avec vous ces méthodes qui ont fait leurs preuves :

- Utilisez les outils collaboratifs ([outil 64](#)). Cela évite la manipulation des fichiers et les erreurs de version de document.
- Remplacez « répondre à tous » par une sélection des destinataires en cours de fil de discussion. Pour les questions collectives, décidez que l'expéditeur fera une synthèse des réponses dans un deuxième temps.
- Proposez un échange téléphonique dès qu'une partie de ping-pong mails se prolonge.

D'autres actions ne dépendent que de vous et contribuent à réduire le flux des mails :

- Ne répondez pas du tac au tac. Vous apparaissez comme disponible et risquez l'inflation de mails.
- Activez les réponses automatiques en indiquant le nom des personnes à contacter, même pour vous mettre en indisponibilité (réunion ou travail de fond).
- Gérez en temps réel les expéditeurs indésirables pour éviter de les revoir deux fois, désabonnez-vous des newsletters que vous ne lisez plus.

Automatiser une partie du tri

Utilisez des règles automatiques pour diminuer les opérations de gestion des mails. Vous pouvez par exemple automatiser des actions comme *affecter une catégorie* ou *déplacer le mail* en fonction de l'expéditeur ou de l'objet du mail. (cf. exemples ci-contre).

Réduire drastiquement le classement

Le plus radical pour réduire le temps de gestion est... de ne pas avoir de classement ! Mais attention, ce n'est pas synonyme de grand désordre. Au contraire, cela exige une discipline de tous les jours... et d'oser lâcher-prise.

- Ne laissez dans votre boîte de réception que les mails que vous devez traiter dans la journée. Les autres sont soit déplacés dans votre agenda, soit supprimés !
- Supprimez sans état d'âme. Faites confiance à votre mémoire qui retiendra l'essentiel.
- Votre poubelle devient *le* réceptacle de tous vos mails lus. Utilisez la recherche par mots-clés ou expéditeur pour y retrouver une information.
- Réservez le classement à des cas exceptionnels : expéditeur qui vous envoie des informations importantes mais pléthoriques, difficiles à assimiler dans une séquence CAP ; projets en cours pour lesquels vous êtes susceptible de recevoir des mails de multiples interlocuteurs ; informations de référence vous concernant directement et que vous consultez fréquemment.

Enfin, procédez une fois par an à un grand nettoyage de votre boîte mail, pour ne pas risquer d'être bloqué dans l'expédition ou la réception faute de place. Créez un dossier d'archivage de votre poubelle de l'année. Au bout d'un an, jetez l'intégralité de ce dossier et créez-en un nouveau.



EXEMPLES

Règles automatiques pour trier les mails

Règle	Cas d'usage	C'est faisable...	Mode et précautions d'emploi
Déplacer le mail de l'expéditeur dans un dossier spécifique.	<i>Un dossier pour chacun des 2 ou 3 plus gros clients.</i> <i>Un dossier pour les newsletters et autres éléments de veille.</i>	Parce que tous les expéditeurs du client appartiennent à ce client et seulement celui-ci. Si votre veille est homogène (toutes les newsletters vont dans le même dossier) ou si deux newsletters différentes adressent des sujets distincts (un dossier par sujet de veille).	Limitez à 2 ou 3 le nombre de dossiers spécifiques : les mails s'y déplaçant automatiquement, vous risqueriez d'en loupier. Mettez à jour en temps réel votre règle (à chaque nouvel interlocuteur client, chaque nouvel abonnement de newsletter). Instaurez un rituel pour les consulter, par exemple : • à chaque séquence CAP pour les gros clients ; • une fois par semaine pour la veille. Traitez ces mails immédiatement lors de vos séquences spécifiques, ne laissez pas des mails en statut « non lu », ils encombreraient votre dossier.
Déplacer le mail contenant l'objet dans un dossier spécifique.	<i>Un événement ponctuel que vous organisez ou coordonnez.</i> <i>Pour faire une enquête auprès de nombreuses personnes sur un sujet précis.</i>	Si l'objet du mail est respecté par tous vos interlocuteurs : ils ne changent pas l'intitulé et ils n'ajoutent pas d'informations concernant d'autres sujets dans leur mail de réponse.	Prévenez explicitement vos destinataires dès les premières lignes de votre mail que celui-ci fait l'objet d'un classement automatique sur l'objet. Demandez-leur de ne pas le changer et d'envoyer un mail séparé pour tout autre échange. Donnez une date butoir pour vous répondre. Effectuez une ou deux relances en rappelant la date limite. Planifiez dans votre agenda un rendez-vous avec vous-même pour exploiter les réponses.
Affecter une catégorie de couleur à un expéditeur.	<i>Pour traiter en priorité les mails de votre manager/de vos collaborateurs.</i> <i>Pour traiter par paquets les mails d'une équipe projet.</i>	Parce que votre manager et/ou vos collaborateurs représentent un nombre bien défini de personnes et qu'ils font partie de vos priorités. Si les membres de l'équipe projet n'interagissent pas sur d'autres sujets avec vous.	En amont, définissez vos catégories. Mettez à jour en temps réel la règle pour les nouveaux arrivants, ou lorsque les membres de votre liste changent de poste ou de projet. Dans vos séquences CAP, cliquez sur le tri par catégories pour les isoler des autres mails et les traiter en priorité/au moment choisi. Distinguez toujours ceux auxquels vous pouvez répondre en moins de deux minutes, les mails urgents et ceux que vous pouvez planifier.

Attention à ne pas multiplier les règles automatiques. Certaines pourraient entrer en conflit avec d'autres.

« *C'est voluptueux, de ranger ; mais c'est tuant.* »

Françoise Giroud

Le Smartphone

“

*On ne connaît que les choses que
l'on apprivoise, dit le renard.*

Antoine de Saint-Exupéry, *Le Petit Prince*

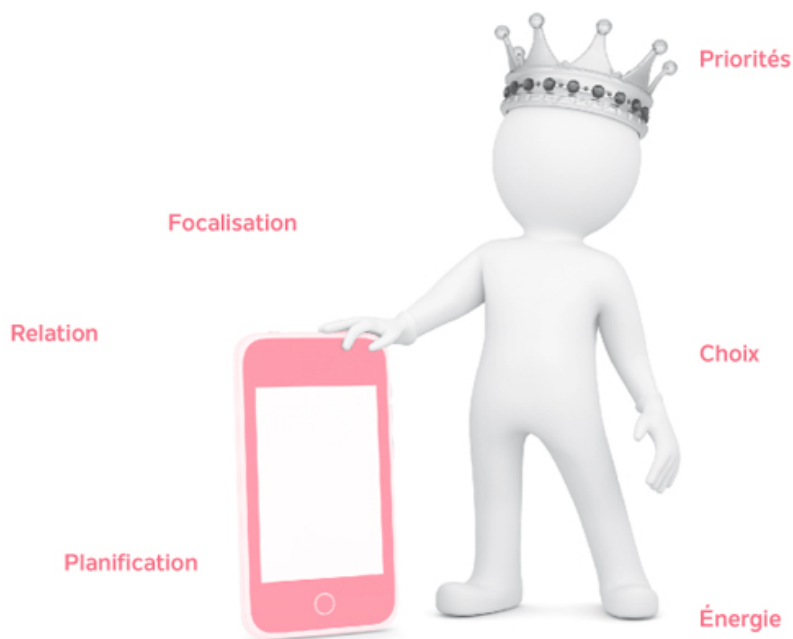
En quelques mots

Le Smartphone est une merveilleuse invention dont nous n'avons pas fini de découvrir tout le potentiel. De nouvelles apps sont créées chaque jour pour offrir toujours plus de services... ou de servitude ? Parmi les symptômes d'addiction, on trouve la consultation du petit écran de façon compulsive du lever au coucher, et l'angoisse lorsque nous oublions notre fidèle compagnon à la maison au point de revenir sur nos pas.

Comment vivons-nous le temps, alors ?

Aussi *smart* soit-il, cet appareil fabuleux n'a pas notre intelligence lorsqu'il s'agit de savoir ce qui est bon pour nous.

**L'ALLIÉ DES LEVIERS D'EFFICACITÉ
EN FORMAT POCHE**



<https://goo.gl/8waMDw>

Êtes-vous addict ?

POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le Smartphone peut être un formidable allié de notre efficacité comme son pire ennemi. Choisissons de nous en rendre maître et non esclave !

Contexte

Cet outil propose d'examiner l'usage du Smartphone à la lumière des leviers d'efficacité ([dossier 2](#)).

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Choisissez les usages qui vous seront les plus utiles dans chaque levier d'efficacité.

- **Levier de la focalisation.**

- Mettez votre Smartphone en *mode avion* pour protéger votre concentration.
- Utilisez les *alertes* du calendrier ou l'*alarme* pour vous rappeler l'heure d'une réunion sans avoir à laisser votre système de messagerie ouvert ou surveiller votre montre.
- Utilisez le *minuteur* pour vos séquences Pomodoro® ([outil 14](#)).

- **Levier des priorités.**

- Utilisez les *Notes*, *OneNote* ou *Evernote* pour noter au fil de l'eau ([outil 22](#)) les idées de vos projets importants.
- Coachez-vous pour atteindre un but ou changer une habitude personnelle avec l'app *Goalmap*.
- Téléchargez l'app *Scoop.it* ! pour faire votre veille pendant les temps morts.
- Formez-vous avec des apps ludiques : devenez un champion d'orthographe avec l'app *Projet Voltaire*®, ou perfectionnez votre anglais en visionnant les conférences *TED*.

- **Levier de la planification.**

- Synchronisez les *calendriers* de tous vos appareils pour éviter de « louper » un rendez-vous.
- Gérez vos déplacements avec les apps de réservation en ligne ou l'app *Plans* qui calcule votre temps de trajet et vous prévient quand il faut partir.
- Notez dans votre *calendrier* toutes les informations utiles (lieu, téléphone, etc.)

- **Levier de l'énergie.**

- Pour profiter de vos soirées, mettez votre Smartphone en mode *ne pas déranger* pour désactiver le son des flux entrants sauf ceux provenant des personnes VIP.
- Téléchargez des apps de relaxation ou de méditation.
- Contrôlez vos rythmes biologiques ([outil 16](#)) avec l'app *UP by Jawbone*®.
- Coachez votre pratique sportive avec les app de la collection *Runtastic*.
- Détendez-vous dans les transports en commun : lisez ebooks ou magazines, écoutez vos musiques préférées, jouez, etc.
- **Levier du choix.**
 - Exercez votre capacité à vous écouter : vous avez tout sous la main ! De quoi avez-vous besoin maintenant ? Répondre à 3 mails pour vous décharger l'esprit, appeler un ami ou vous détendre ?
 - Choisissez d'éteindre ou pas votre Smartphone, de répondre ou pas aux appels entrants.
- **Levier de la relation.**
 - Partagez vos documents *via OneNote* ou *Evernote* pour travailler ensemble.
 - Prenez des *photos* des paper boards produits en réunion, scannées avec l'app *CamScanner*, et montrez ces drafts ([outil 24](#)) à d'autres personnes pour obtenir des feedback.

Méthodologie et conseils

Faites votre marché dans l'*App Store* (ou le *Play Store*) selon vos besoins.

Avant de vous lancer...

- ✓ L'usage intensif du Smartphone peut rendre « addict » ! Sachez vous en passer.
- ✓ Restez vigilant aux effets indésirables : ondes, réduction des capacités auditive et visuelle.

OUTIL
62

Les listes spécifiques

“

*Les choses sont souvent moins
compliquées qu'elles ne le
paraissent.*

Milton Erikson

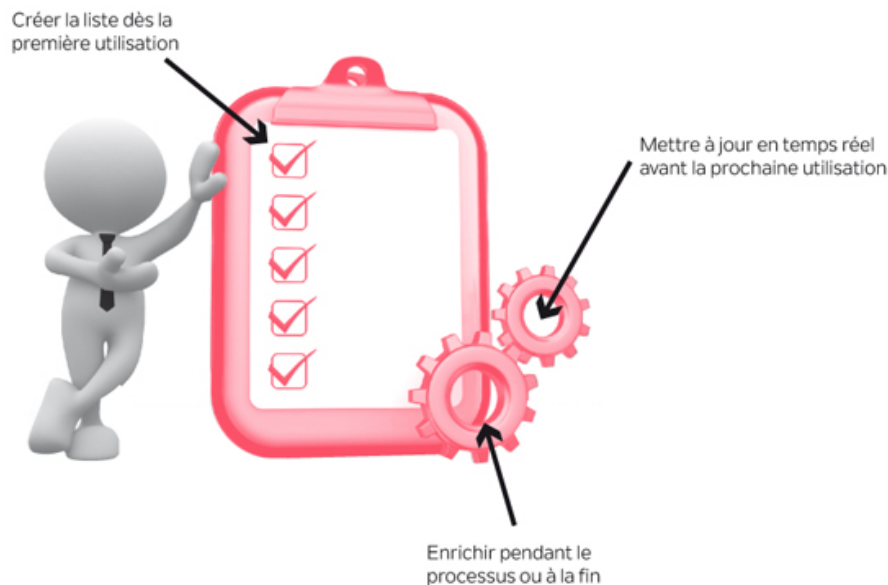
En quelques mots

Si la déclaration d'impôt peut effrayer, c'est parce que d'une année sur l'autre nous avons oublié les arcanes de la procédure que nous avons eu tant de mal à clarifier l'année précédente.

À chaque fois que nous devons reproduire ou suivre une action qui requiert un minimum de rigueur, nous avons intérêt à nous appuyer sur **une liste spécifique** pour gagner du temps et fiabiliser notre production.

Cette liste, initiée au démarrage d'une action, est mise à jour sans effort au cours du processus de production et enrichie une fois le travail terminé pour capitaliser les bonnes pratiques.

PENSER À TOUT SANS RÉFLÉCHIR !



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les listes spécifiques sont comme des rails qui nous guident dans la réalisation de tâches répétitives, complexes ou minutieuses.

Contexte

Manifestations annuelles, dossiers administratifs, projets composés d'une multitude de tâches, activités cycliques, mails adressés à tel groupe de personnes... La liste de leurs usages potentiels est infinie ! Elles peuvent être créées sous divers logiciels selon vos besoins.

Remarque : pour la liste des tâches à faire le lendemain, voir la méthode LIMITER ([outil 30](#)).

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Les étapes ci-après distinguent deux types de listes : la check-list et la liste de diffusion.

- **Créez la liste dès la première utilisation.**

- Check-list : répertoriez les tâches à faire, la liste des documents à ne pas oublier, les références utiles (contacts, coordonnées, références, etc.).
- Liste de diffusion : ouvrez un nouveau groupe de contact, ajoutez en tant que membre tous les destinataires concernés par un projet commun ou un type d'informations donné.

- **Enrichissez la liste en cours d'utilisation.**

- Check-list : ajoutez une tâche oubliée, une référence, toute information utile récoltée au cours de l'avancement de votre travail.
- Check-list : en fin de processus, notez les idées d'amélioration issues de votre expérience.
- Liste de diffusion : un mail « non remis » vous revient ? Renvoyez l'information au destinataire et corrigez votre liste de diffusion immédiatement.

- **Mettez la liste à jour en temps réel.**

- Check-list : notez les nouvelles informations même si la prochaine échéance est lointaine.
- Liste de diffusion : ajoutez ou supprimez des nouveaux membres, modifiez les adresses e-mail au fil de l'eau sans attendre d'avoir à vous servir de votre liste.

Méthodologie et conseils

- Mettez une copie de votre check-list dans le premier « rendez-vous » de votre agenda, au début de l'échéance suivante. Vous vous remercirez en la redécouvrant !
- Vous venez de vivre une expérience chaotique lors d'un événement amené à se répéter ? démarrez tout de suite une liste spécifique pour

éviter de reproduire les mêmes erreurs – vous, ou la personne à qui vous déléguerez l'organisation de l'événement.

- Vous pouvez enrichir une check-list d'un indicateur d'avancement, en ajoutant des colonnes colorées en face de chaque ligne. Cela vous permet de gagner du temps dans le suivi, même si les tâches sont réalisées dans le désordre, et procure un agréable sentiment « d'avoir avancé ».

Avant de vous lancer...

- ✓ Vérifiez que les informations notées sont toujours valables, notamment celles concernant des sources externes.

OUTIL
63

5 astuces gain de temps en bureautique

“

*Nous sommes automates dans les
trois quarts de nos actions.*

Gottfried Wilhelm Leibniz

En quelques mots

L'automatisation est la clé pour gagner du temps sur les tâches à faible valeur ajoutée. La mise en forme d'un compte-rendu de réunion est importante pour faciliter son exploitation, mais elle n'a pas besoin d'être revue à chaque fois.

En grande partie, les développeurs des logiciels ont pensé à notre place à de nombreuses fonctionnalités pour gagner du temps. Encore faut-il savoir qu'elles existent. Cet outil n'en présente qu'une infime partie !

AUTOMATISER L'OUTIL POUR LIBÉRER L'ESPRIT



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le propos de cet outil est de vous informer des fonctionnalités qui font gagner du temps en bureautique.

Contexte

Repérez les plus utiles pour vous, puis apprenez à les utiliser en cherchant dans les menus, en utilisant la fonction d'aide ou en participant à une formation bureautique.

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Utilisez des modèles réutilisables.**
 - Tous les logiciels proposent d'enregistrer des *modèles* : documents Word, présentations PowerPoint, feuilles de calcul Excel, mails ou rendez-vous dans Outlook. Enregistrez les

informations pérennes que vous complétez sur vos documents au cas par cas.

- *Blocs de construction QuickPart* : enregistrez des blocs contenant du texte, des images, des tableaux. Vous pourrez les insérer dans vos documents Word et Outlook.

- *Les styles de Word* permettent de sélectionner rapidement une mise en forme. Ils servent aussi à créer des *tables des matières automatiques*.

- *Les masques de PowerPoint* définissent la mise en forme pour toutes les diapositives.

- **Structurez vos documents en mode plan.**

- Il permet de gérer les niveaux de titre (parties et sous-parties) facilement dans Word et PowerPoint.

- Il donne une vue d'ensemble hiérarchisée que n'offre pas la vue par diapositive de PowerPoint.

- **Gagnez en rapidité d'exécution.**

- Apprenez à taper avec vos dix doigts. Vous perdrez du temps au départ, mais vous en gagnerez beaucoup ensuite !

- Utilisez les *touches de raccourcis* pour les fonctions que vous employez souvent, c'est beaucoup plus rapide que de cliquer avec la souris. Les plus fréquentes utilisent la touche Ctrl suivie d'une lettre : « s » pour sauvegarder, « c » pour copier, « x » pour couper, « v » pour coller.

- **Tirez parti des menus contextuels**

- Le *clic droit* permet d'accéder aux fonctions essentielles relatives à l'élément sélectionné.

- Lorsque votre curseur est dans une figure, une image ou un tableau, le *bandeau supérieur du logiciel (ruban)* affiche des onglets supplémentaires contenant d'autres fonctionnalités liées à cet élément.

- Par exemple, utilisez les outils de *format* pour aligner facilement plusieurs formes ou remplacer une forme par une autre sans récrire le texte.
 - **Accédez facilement à vos dossiers.**
- Donnez-leur des noms explicites.
- Adoptez une structure identique qui reflète vos missions essentielles pour tous vos dossiers d'archivage : boîte mail, disque dur, favoris Internet.
- Créez des *raccourcis sur le bureau* pour les dossiers que vous utilisez fréquemment, ou utilisez les *favoris* de votre explorateur Windows.
- Créez des *bibliothèques* pour regrouper plusieurs dossiers enregistrés à des endroits différents afférant au même projet.

Méthodologie et conseils

- Faites régulièrement le ménage dans vos modèles, favoris, raccourcis.
- Formez-vous, pratiquez, entraînez-vous !

Avant de vous lancer...

- ✓ Enregistrez vos documents dès leur création pour éviter de perdre votre travail ou d'écraser un document source.
- ✓ Faites des sauvegardes régulières sur serveur, disque externe, Cloud, etc.

Les outils digitaux collaboratifs

“

Ne vous inquiétez pas pour vos difficultés en mathématiques, les miennes sont encore plus grandes.

Albert Einstein

En quelques mots

Les outils digitaux collaboratifs permettent de gagner un temps fou et de produire efficacement ensemble avec une grande souplesse d'agenda. Ils réduisent considérablement les échanges de mails. Ils facilitent le travail en mode asynchrone – nous épargnant ainsi quelques réunions physiques difficiles à organiser lorsque les agendas des uns et des autres sont surchargés. Ils offrent une diversité d'usage pour s'adapter à nos besoins. Ils accueillent une grande diversité de sources (fichiers, images, vidéos, liens Internet, etc.). Mais comment faisons-nous avant ?

FACILITER LE TRAVAIL COLLABORATIF



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Le but de cet outil est de vous présenter un bref aperçu de quelques outils digitaux collaboratifs.

Contexte

L'évolution des outils digitaux est très rapide. Au moment où vous lisez ces lignes, de nouveaux outils auront probablement déjà vu le jour !

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Choisissez parmi la liste ci-dessous les outils adaptés à vos besoins.

- **Stocker et mettre à disposition des documents** (*SharePoint, Dropbox, Google Drive, OneDrive, Microsoft Team*).
- Ils évitent les envois de fichiers *via* la messagerie et sécurisent les versions de documents.

- Ils permettent de gérer des droits différenciés entre les personnes habilitées à mettre à jour les documents et ceux qui ne peuvent que les consulter ou les télécharger. Fini les envois de mails !

- **Travailler à plusieurs sur un même document** (*GoogleDrive, OneDrive, Microsoft Team*).

- Très efficace ! Le livrable progresse très vite.
- Remplissez des cellules différentes d'une feuille Excel, des lignes distinctes de Word, etc.

- **Envoyer des fichiers lourds** (*Wetransfer*).

- Envoyez le lien par mail pour que vos expéditeurs téléchargent le fichier.
- Utile pour un usage ponctuel, (boucles de validation de vidéos...) : le lien en version gratuite n'est actif qu'une semaine.

- **Les murs collaboratifs** (*Padlet*)

- **Animez une séquence post-it digitale dans vos réunions : les idées peuvent être enrichies d'images, vidéos ou fichiers son. Poursuivez des échanges après la réunion.**

- En mode asynchrone, récoltez des idées sur un sujet.

- **Les cartes mentales** ([outil 25](#)) **digitales** (*Mindmeister*).

- Elles permettent un travail synchrone ou asynchrone.
- Collectez des idées, des sources, des liens web sur un sujet.

- **Les sondages en ligne** (*Surveymonkey* ou *Sentimy*).

- Récoltez des avis en amont d'une réunion.
- Demandez un feedback selon des critères précis.

- **Gérer un projet** (*Trello, Wrike, Taskworld*).

- Ils donnent une vision de l’avancement d’un projet. Par exemple, créez 4 colonnes : *Idées*, *To do*, *En cours* et *Fait*. Déplacez les tâches d’une colonne dans l’autre.
- Ils permettent d’affecter des tâches et de suivre leur avancement, de joindre des documents, d’illustrer par des images pour une consultation rapide.
 - **Les réseaux sociaux privés** (*Yammer*).
- Ils permettent de partager une veille collective, des bonnes pratiques, etc.
- Les membres sont alertés par mail à chaque nouveau post.
- Les sujets peuvent être structurés en rubriques pour une consultation *a posteriori* plus facile.

Méthodologie et conseils

- Consultez les tutoriels en ligne pour vous les approprier et explorer toutes leurs fonctionnalités... ou créez votre propre tutoriel pour partager vos usages personnalisés (*Viewedit*).
- Surveillez les évolutions de vos outils favoris.

Avant de vous lancer...

- ✓ Soyez vigilant à la sécurité de vos données. Les outils gratuits ne garantissent ni leur confidentialité ni leur pérennité. Utilisez-les pour travailler ensemble, puis stockez vos documents dans des espaces sécurisés (SharePoint, OneDrive, Microsoft Team).

OUTIL
65

Les fonctionnalités utiles pour les réunions à distance

“

*Lorsque deux forces sont jointes,
leur efficacité est double.*

Isaac Newton

En quelques mots

Une réunion à distance force à la concision. Elle apporte plus de souplesse à notre agenda qu'une réunion physique : gain du temps de déplacement, compatibilité avec le télétravail, entrée en matière plus rapide.

Les fonctionnalités des systèmes de réunions à distance permettent de dynamiser les réunions en variant les séquences, de recueillir les idées de tout le monde en un temps très court et de produire ensemble des livrables aboutis.

Cerise sur le gâteau : utilisées astucieusement, elles apportent aussi une touche de convivialité humaine malgré la distance.

FOCALISER L'ATTENTION ET PRODUIRE ENSEMBLE



<https://goo.gl/8waMDw>

Créez de la convivialité malgré la distance

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Les fonctionnalités et les cas d'usage décrits ici permettent d'augmenter l'efficacité des réunions à distance.

Contexte

La plupart de ces fonctionnalités sont présentes dans les systèmes professionnels de réunion à distance (*Skype Entreprise, Lync, etc.*).

⚙️ COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

Repérez les fonctionnalités utiles pour vos réunions à distance. Les cas d'usage sont donnés à titre d'exemple, vous pouvez inventer les vôtres !

- **Le fil de discussion.**

- Il permet l'expression simultanée de tous les participants.
- L'usage le plus intéressant est le recueil d'idées. Posez une question précise aux participants (« Comment faire pour diviser par deux le temps des réunions ? »). Demandez-leur explicitement de répondre dans le fil de discussion. Valorisez les réponses au fil de l'eau, rebondissez, faites des liens entre les idées.
- L'ensemble du fil peut ensuite être copié-collé dans un document pour être diffusé ou exploité plus tard.

- **Les sondages.**

- Ils maintiennent l'attention du groupe en l'invitant à agir. Vous pouvez offrir ou non la possibilité de choisir plusieurs réponses.
- Les cas d'usage sont nombreux. Parmi les plus utiles pour gagner du temps, citons : choisir une solution parmi plusieurs, voter une décision (*oui/non*).

- **La présentation du bureau ou d'un programme.**

- Elles sont très utiles pour une réunion de travail en petit groupe.
- Le cas d'usage typique est l'élaboration d'un document à plusieurs : rédigez en direct le fruit de la discussion du groupe. Dans ce cas, la présentation d'un programme suffit (Word ou Excel...).
- Il vaut mieux présenter intégralement votre bureau pour passer plus facilement d'une application à

l'autre lorsque vous travaillez ensemble sur plusieurs sources ou documents.

- **Les annotations**

- Elles permettent aux participants d'écrire ou de dessiner sur le document que vous présentez. Vous pouvez ensuite enregistrer votre document avec les annotations.
- Exemple de cas d'usage : remplir ensemble une matrice « avantages/inconvénient » pour deux ou trois solutions. La vue d'ensemble de la matrice est plus facile à exploiter qu'un fil de discussion.

Méthodologie et conseils

- Pour apporter de la convivialité à vos réunions à distance, utilisez un sondage ou posez une question conviviale, voire décalée, sur le fil de discussion (« *Votre niveau d'énergie de 1 à 5* »...)
- Pour travailler simultanément à plusieurs sur un même document, utilisez les outils de collaboration à distance (exemple Google Drive).
- N'abusez pas de la webcam qui détourne l'attention au détriment des documents de travail et ralentissent les flux de données. Elle est surtout utile pour lancer la réunion ou la clôturer lorsque les personnes ont peu l'occasion de se voir.

Avant de vous lancer...

- ✓ Faites un essai en amont et connectez-vous 10 minutes avant la réunion pour vérifier que tout fonctionne bien.
- ✓ Fixez à votre réunion un objectif précis atteignable en une heure ([outil 50](#)).

DOSSIER

8

GÉRER SON TEMPS SELON SA PERSONNALITÉ

“

Le bonheur ne se trouve pas au sommet de la montagne,
mais dans la façon de la gravir.

Confucius

Le maître de peinture

Il était une fois un peintre dont la renommée dépassait les frontières du royaume. Aussi étrange que cela puisse paraître, son atelier ne comptait aucun élève. À ceux qui lui demandaient de leur apprendre son art, il répondait invariablement :

- Je vous enseignerai les techniques, mais je ne ferai pas de vous des artistes.

Les jeunes apprentis entraient chez d'autres maîtres qui leur promettaient la gloire.

Un jour pourtant, il ouvrit sa porte à un jeune garçon au visage déterminé. Il tenait serrée dans ses bras une bourse pleine. Derrière lui, d'autres enfants plus jeunes levaient vers l'artiste des yeux remplis de curiosité.

- Maître, déclara-t-il avec respect, je viens solliciter le bénéfice de votre enseignement, pour moi et mes frères.
- Je ne ferai pas de vous de grands peintres, prévint le maître.
- Je sais, répondit le garçon, notre père m'a prévenu de votre réponse. Mais c'est à vous qu'il a souhaité confier

notre apprentissage. Nous avons obéi à ses dernières volontés et vendu son atelier de peinture pour pouvoir vous rémunérer, ajouta-t-il en tendant sa fortune au peintre.

Pendant plusieurs années, les enfants apprirent à broyer les couleurs, mélanger les pigments, reproduire les esquisses du maître, peindre les figures secondaires ou les détails d'un tableau. Certains étaient plus doués pour la ligne, d'autres pour marier avec subtilité les teintes ou encore accrocher la lumière sur la toile avec des effets de matière.

Un jour, le maître dut partir pour un long voyage. Il confia à chacun un tableau à réaliser pour son retour, en leur recommandant de mettre à profit son enseignement.

Lorsqu'il revint un an plus tard, son regard balaya les toiles de ses élèves.

- Vous avez progressé dans la dextérité de votre technique, leur dit-il. Je reconnais dans les toiles de chacun un peu du savoir-faire des autres, appliqué avec soin...

Les apprentis, ravis, attendaient que le maître saisisse un pinceau pour apposer sa signature et consacrer leur réussite. Mais il n'avait pas fini.

- Avec beaucoup de soin, reprit-il, mais sans grâce. Je ne signerai pas ces toiles. Elles ne sont pas dignes de l'atelier d'un artiste. Grattez-les entièrement. Je dois à nouveau m'absenter. Je vous laisse recommencer votre travail.
- Maître, objecta l'aîné des garçons, nous n'avons pas réussi à produire des œuvres qui vous satisfassent malgré notre bonne volonté. Comment pourrions-nous réussir sans vos conseils éclairés ?
- J'ai une seule recommandation à vous faire, répondit le maître. C'est de ne plus imiter les autres. Vos connaissances sont désormais suffisantes. Ne cherchez pas à réaliser un travail parfait en tout point. Laissez s'exprimer votre cœur.

Un an s'écoula encore. Au retour du maître, les toiles de ses apprentis étaient alignées contre le mur de l'atelier. Les jeunes gens attendaient son verdict avec appréhension. Chacun avait fait selon ses talents. Les œuvres étaient très différentes les unes

des autres, et ne ressemblaient en rien à celles qu'ils avaient produites l'année précédente.



Le peintre les considéra un long moment. Il les saisit une à une, les scruta à la lumière avant de les reposer le long du mur.

- Maître, apposerez-vous cette fois votre signature sur nos tableaux ? demanda enfin le plus jeune des frères.
- Non, répondit le maître posément.

Les garçons se regardèrent, consternés.

- Maître, reprit encore le jeune garçon d'une voix tremblante d'émotion, nous avons agi selon vos instructions. Nous avons mis tout notre cœur dans notre peinture...
- Je ne signerai pas, coupa le peintre, parce que ce sont des œuvres originales. Dans chacune d'elle affleure l'âme de l'artiste que vous êtes devenu. Ce sont vos œuvres, c'est à vous de les signer.

Les outils

[67 Le temps Empathique](#)

[68 Le temps Travaillomane](#)

[69 Le temps Persévérant](#)

[70 Le temps Rebelle](#)

[71 Le temps Rêveur](#)

[72 Le temps Promoteur](#)

OUTIL
66

La Process Com[®]

“

Celui qui connaît les autres est sage ; celui qui se connaît est éclairé.

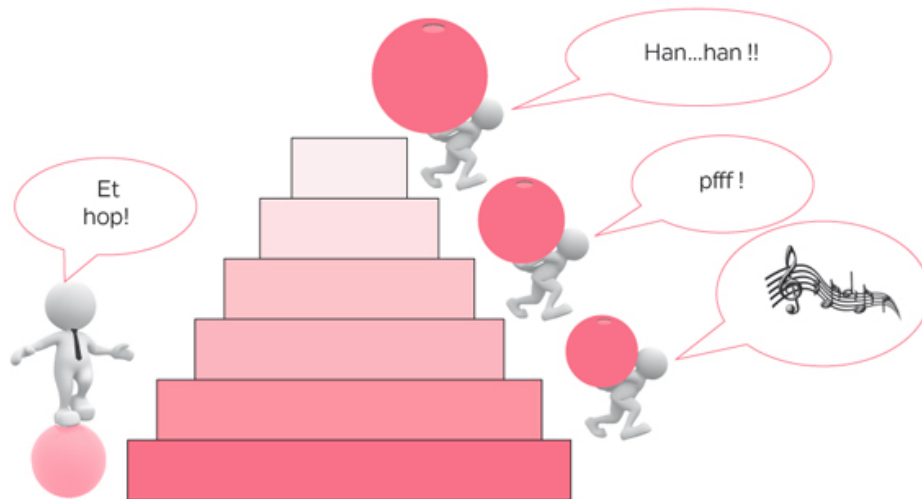
Lao-Tseu

En quelques mots

Dans son modèle **Process Com[®]**, le psychologue américain Taibi Kahler a mis en évidence 6 types de personnalité, qui ont chacun leurs talents, leur fonctionnement naturel, leurs besoins psychologiques ([outil 27](#)) et leurs comportements sous stress. Nous possédons chacun des 6 types de personnalité, et notre potentiel couvre tous les talents.

Notre profil Process Com[®] peut être représenté sous la forme d'un immeuble à 6 étages de taille décroissante. L'ordre des étages constitue notre structure de personnalité, et l'énergie disponible pour chaque talent n'est pas la même à chaque étage.

**TOUS LES TALENTS SONT EN NOUS, AVEC PLUS
OU MOINS D'ÉNERGIE**



<http://goo.gl/OhnUJN>

Voir le témoignage vidéo.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

En tenant compte de notre profil de personnalité, nous gérons mieux notre énergie et exploitons plus largement nos talents.

Contexte

Nous sommes capables d'utiliser longtemps et sans effort les talents associés aux étages inférieurs de notre structure de personnalité.

Nous pouvons accéder aux talents de nos étages supérieurs, mais moins longtemps et en ayant soin de nous ressourcer.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Repérez les talents de chaque type de personnalité Process Com[®].**
- **Empathique** : nous faisons appel à ces talents lorsque nous entrons en relation de manière sincère et authentique ; lorsque notre écoute, totale, prend en compte ce qui se passe pour la personne ; lorsque nous sommes attentifs aux autres et devançons leurs besoins.
- **Travaillemane** : nous faisons appel à ces talents pour planifier, organiser, structurer une démarche en étapes ; pour collecter des informations, les analyser, les présenter dans un ordre logique et cohérent.
- **Persévérant** : nous faisons appel à ces talents pour nous engager dans une mission et la mener à terme ; pour trouver du sens à nos actions et défendre nos valeurs ; pour évaluer, juger et donner un avis.
- **Rebelle** : nous faisons appel à cette énergie pour créer, inventer, rebondir, transformer, trouver des idées nouvelles ; pour entrer en contact de façon spontanée, ludique, pour créer de nouveaux liens, développer notre réseau de relations.
- **Rêveur** : nous faisons appel à ces talents pour nous concentrer sur un sujet et en explorer tous les potentiels ; pour imaginer une autre réalité, des solutions nouvelles ou nous projeter dans l'avenir.
- **Promoteur** : nous faisons appel à cette ressource lorsque nous agissons, testons, procédons par essais/erreurs ; quand nous osons prendre des risques pour entreprendre ; quand nous sommes directs avec les autres pour les entraîner avec nous.
- **Bâissez votre stratégie de gestion du temps.**
- Repérez les conseils adaptés à chaque type de personnalité dans les pages suivantes.

- Alternez dans vos journées les modes de fonctionnement qui vous sont confortables ou vous ressourcez et ceux qui sont plus difficiles pour vous.
- Moins vous avez d'énergie à un étage et plus la séquence faisant appel à ces talents devra être courte.

Méthodologie et conseils

- Faites votre gymnastique ! Développez votre aptitude à utiliser tous vos talents en exerçant un peu chaque jour les compétences liées aux types de personnalité qui vous sont les moins familiers. Plus vous le ferez, plus vous développerez cette énergie et plus ce sera facile.
- Activez les talents les plus hauts avec votre énergie du matin, puis récompensez-vous avec une séquence bonus.

Avant de vous lancer...

- ✓ Nos comportements inefficaces sont liés au stress. Soyez bienveillant vis-à-vis de vous-même... et des autres.
- ✓ Veillez à satisfaire vos besoins psychologiques pour régénérer votre carburant énergétique.

OUTIL
67

Le temps Empathique

“

*Dire oui à tout et à tout le monde,
c'est comme si on n'existait pas.*

Tahar Ben Jelloun

En quelques mots

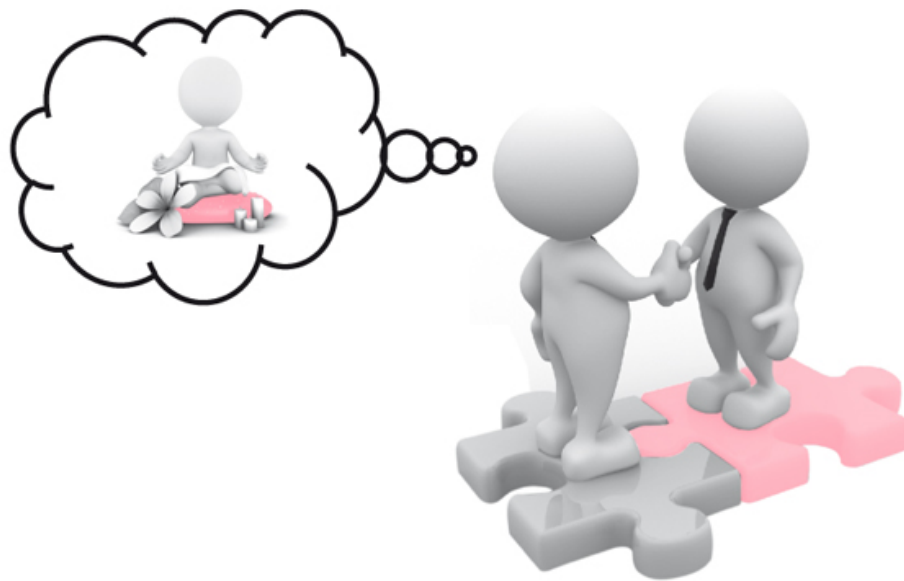
Les personnes de type **Empathique** sont sensibles, chaleureuses, compatissantes. Elles perçoivent le monde au travers de leurs émotions.

Pour se ressourcer, elles ont besoin d'être reconnues en tant que personne (et non pour ce qu'elles font) et de satisfaire leurs besoins sensoriels.

Sous stress, elles ont tendance à se suradapter pour faire plaisir aux autres. Si le stress augmente, elles peuvent faire des erreurs qu'elles ne feraient pas normalement.

Elles aiment travailler en groupe – à condition que celui-ci soit bienveillant !

**DIRE « OUI » AUX AUTRES SANS SACRIFIER
SES PRIORITÉS**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Vous pouvez rester vous-même et gérer vos priorités tout en préservant de bonnes relations avec votre entourage.

Contexte

• Points d'appui

Chaleureuses, les personnes de type Empathique ont un talent naturel pour susciter la coopération. Elles sont performantes dans un environnement collectif. Attentives aux autres, elles délèguent avec talent en s'appuyant sur les sources de motivation de chacun.

Guidées par leurs émotions, elles font confiance à leur intuition pour prendre des décisions justes.

À l'écoute de leurs besoins physiologiques, elles gèrent bien leur énergie.

• Points de vigilance

Sous stress, elles ont tendance à manquer de confiance en elles et à se sur-adapter¹ pour éviter de froisser les autres. Leur difficulté à s'affirmer peut les amener à perdre du

temps : en se laissant interrompre dans leur travail ; en acceptant de rendre des services hors de leur périmètre de responsabilité ; en accordant la priorité aux urgences des autres au détriment de leurs priorités ; en n'osant pas interrompre une conversation qui s'éternise.

Si le stress augmente, elles peuvent commettre des erreurs et perdront du temps à les corriger.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Confortez vos choix et vos priorités.**

- Vérifiez que vous passez suffisamment de temps avec les personnes qui vous sont chères en dessinant vos sphères de vie ([outil 1](#)). Si tel n'est pas le cas, visualisez votre idéal et le chemin pour y parvenir ([outil 3](#)).
- Aidez-vous de la matrice des priorités ([outil 6](#)) pour arbitrer les priorités de votre fonction ([outil 4](#)) et les urgences des autres.
- Appuyez-vous sur le levier des priorités ([outil 10](#)) ou la méthode LIMITER ([outil 30](#)) pour accomplir l'essentiel de votre travail avant de vous rendre disponible aux autres.

- **Dites « oui » aux autres sans vous sacrifier.**

- La réponse à une demande urgente ([outil 37](#)), la méthode 2-20-2-2 ([outil 38](#)) et le refus diplomatique ([outil 39](#)) vous aideront à doser selon les situations, ce que vous pouvez accepter et demander à ceux qui vous sollicitent.
- La question Jackpot ([outil 40](#)) vous permettra d'écourter une conversation tout en répondant au besoin de la personne.

- **Modifiez les relations qui vous gênent.**

- Faites part de vos besoins et proposez un nouveau fonctionnement aux collègues qui perturbent votre efficacité ([outil 46](#)).
- Changez vous-même d'attitude à leur égard, aidez-les à développer leur autonomie (idem).

Méthodologie et conseils

- Lorsque vous sentez le stress vous envahir, prenez soin de vous, proposez à un collègue que vous appréciez de déjeuner avec vous.
- Collectez les émotions positives de vos réussites et revisitez-les souvent pour développer votre confiance en vous.
- Écoutez votre ressenti pour percevoir la réaction des autres. Constatez qu'un refus bien formulé est acceptable sans dommage pour la relation.
- Dans la mesure du possible, choisissez un environnement professionnel bienveillant.

Avant de vous lancer...

- ✓ Expérimentez ces outils d'abord avec les personnes qui vous apprécient.

OUTIL
68

Le temps Travaillomane

“

*C'est une perfection de n'aspirer
point à être parfait.*

Fénelon

En quelques mots

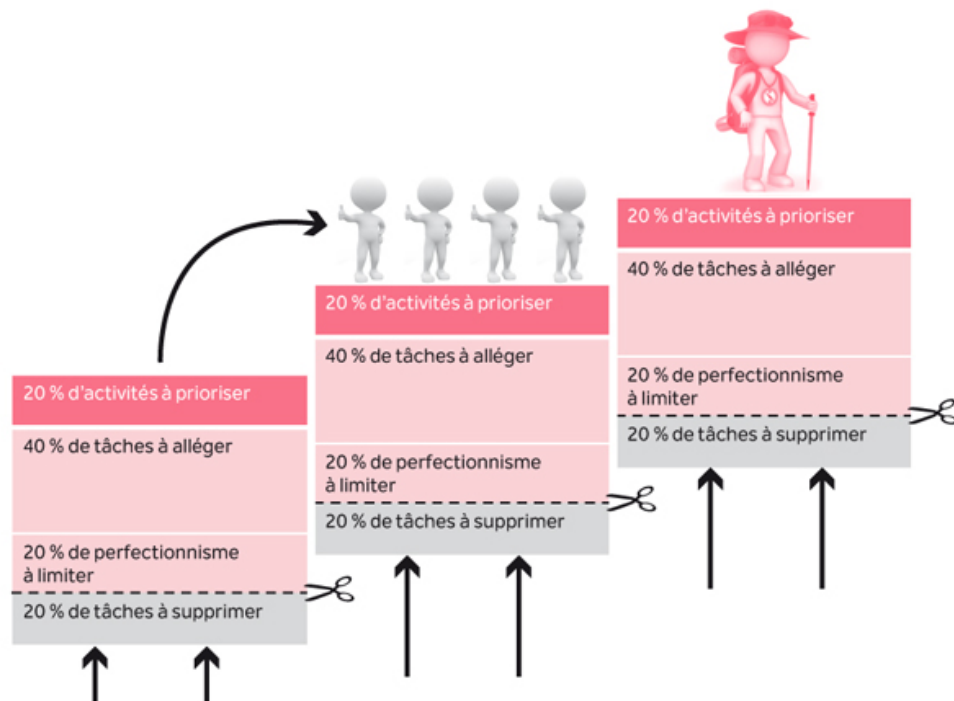
Les personnes de type **Travaillomane** sont responsables, logiques, organisées. Elles perçoivent le monde au travers de la pensée factuelle.

Pour se ressourcer, elles ont besoin d'être reconnues pour leur travail et leurs compétences et de satisfaire leur besoin de structuration du temps.

Sous stress, elles ont tendance à surdétailler et pratiquer un perfectionnisme excessif. Si le stress augmente, elles peuvent surcontrôler de manière assez « agressive ».

Elles sont plus efficaces lorsqu'elles travaillent seules – ou à deux maximum.

**SIMPLIFIER ET DÉLÉGUER POUR ACCOMPLIR
DE GRANDS PROJETS**



<http://goo.gl/grAunC>

Voir le témoignage vidéo.

? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Votre besoin de reconnaissance du travail sera d'autant mieux satisfait que vous accomplirez des projets plus vastes.

Contexte

• Points d'appui

Mues par leur besoin de structuration du temps, les personnes de type Travaillomane sont naturellement

organisées. Leur agenda est planifié longtemps à l'avance, les pics d'activité anticipés.

Elles sont douées pour se fixer des objectifs concrets... et pour les atteindre.

Leur esprit d'analyse et de synthèse, allié à une grande capacité de travail, leur permet de produire une quantité considérable de livrables.

Elles sont d'autant plus efficaces qu'elles développent leurs compétences en permanence.

- **Points de vigilance**

Pour nourrir leur besoin de reconnaissance du travail, elles risquent de pousser trop loin le perfectionnisme et perdre du temps à peaufiner les détails.

Sous stress, elles ont du mal à déléguer (*ce sera plus vite et mieux fait si je le fais moi-même !*) ou pratiquent un sur-contrôle contreproductif. Elles accumulent des informations et reportent les décisions par peur de se tromper. Leur planification devient rigide, elles supportent mal les interruptions et les imprévus.

Si le stress augmente, elles peuvent entrer dans une boucle de travail de plus en plus intensif mais peu productif et risquent de s'épuiser ou de mettre en péril leur vie privée.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Gagnez du temps sur l'accessoire.**
 - Pour combattre le perfectionnisme, clôturez vos dossiers ([outil 34](#)).
 - Présentez des drafts ([outil 24](#)) à vos commanditaires et négociez la qualité de certains livrables.
 - Renoncez à certaines tâches ([outil 7](#)). Relativisez les enjeux à « ne pas faire » ([outil 35](#)).

- Déléguez en acceptant que le travail soit réalisé différemment ([outil 42](#)).
- Négociez votre présence aux réunions si votre expertise est trop souvent sollicitée ([outil 49](#)).
 - **Planifiez votre flexibilité.**
- Tenez compte des imprévus ([outil 29](#)).
- Accordez du temps à l'équipe en planifiant des plages de disponibilité ([outil 45](#)).
 - **Gérez votre énergie.**
- Planifiez vos journées en tenant compte de votre rythme biologique ([outil 16](#)). Adoptez la sieste flash de 10 minutes pour booster votre énergie l'après-midi.
- Programmez les phases du processus créatif ([outil 21](#)) plutôt que de vous acharner le soir sur un dossier complexe.
- Utilisez la méthode LIMITER ([outil 30](#)) pour réduire l'amplitude de vos journées de travail.
- Octroyez-vous de vraies coupures sans téléphone ni mail ([outils 15](#)).
- Ne saturez pas votre planning, profitez du temps présent ([outil 9](#)) et vérifiez l'équilibre de vos sphères de vie ([outil 1](#)).

Méthodologie et conseils

- Accordez-vous le droit à l'erreur : nos échecs nous font progresser autant que nos succès. Testez sans attendre d'avoir la solution parfaite.
- Investissez du temps dans la montée en compétence de l'équipe pour vous consacrer aux projets à plus forte valeur ajoutée.

Avant de vous lancer...

✓ Donnez-vous des objectifs d'imperfection, vous les atteindrez.

OUTIL
69

Le temps Persévérant

“

*Ne vous souciez pas de n'être pas
remarqué ; cherchez plutôt à faire
quelque chose de remarquable.*

Confucius

En quelques mots

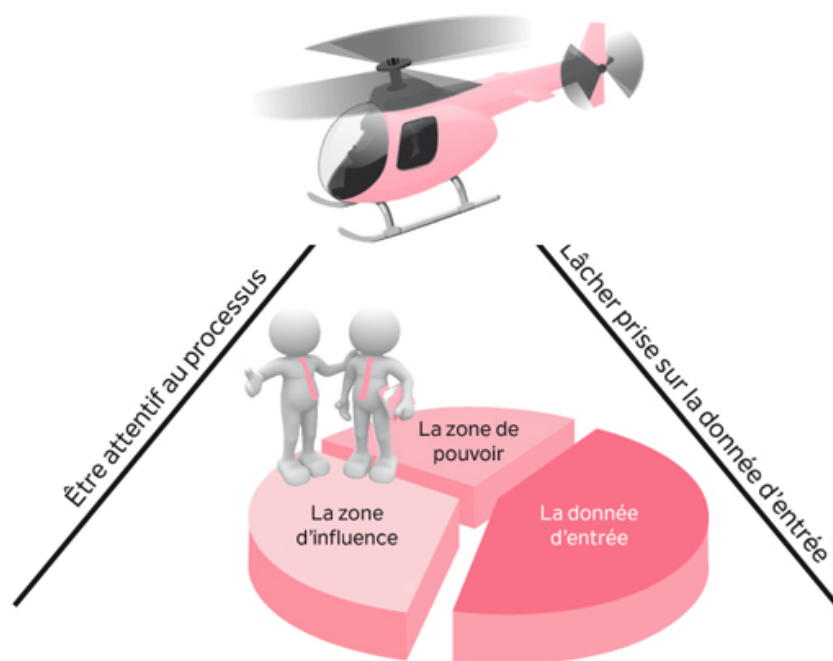
Les personnes de type **Persévérant** sont dévouées, observatrices, consciencieuses. Elles perçoivent le monde au travers de la « pensée opinion », du jugement.

Pour se ressourcer, elles ont besoin d'être reconnues pour leur travail et leur implication et de satisfaire leur besoin de reconnaissance des opinions.

Sous stress, elles ont tendance à se focaliser sur ce qui ne va pas. Si le stress augmente, elles peuvent partir en croisade pour imposer leurs opinions.

Elles préfèrent travailler seules ou à deux.

**INVESTIR SON ÉNERGIE DE FAÇON JUSTE SANS
S'ÉPUISER**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

En ciblant vos interventions, vous augmentez votre puissance et votre capacité à fédérer les autres autour de vos projets.

Contexte

- **Points d'appui**

Guidées par leurs valeurs, les personnes de type Persévérant ont généralement une claire vision de leurs priorités. Leur engagement dans leur mission est total, dans la mesure où elles lui trouvent un sens qui les motive. Elles l'incarnent alors avec une énergie et une capacité de travail remarquable.

Très observatrices, elles évaluent les situations rapidement, ce qui les aide à prendre des décisions dans un délai court.

- **Points de vigilance**

Leur exigence de perfection vis-à-vis d'elles-mêmes et des autres peut inhiber l'action, par peur d'échouer. Cette pression peut causer stress, démotivation, rejet.

Soucieuses de respecter leurs engagements, elles peuvent manquer de souplesse d'organisation.

Sous stress, elles ont tendance à imposer leurs opinions par une surenchère d'arguments contre-productive. Leur insistance à vouloir convaincre peut provoquer des résistances fortes. Si le stress augmente, elles risquent de perdre leur discernement et s'acharner sur une cause perdue, parfois jusqu'à épuisement.

Leur implication, à l'excès, peut pénaliser leur vie personnelle.



COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Centrez-vous sur le processus relationnel.**
 - Pour faire adhérer à vos idées, soyez attentif au processus ([outil 53](#)) et gérez les objections en cherchant d'abord à comprendre votre interlocuteur ([outil 52](#)). En cas de blocage, proposez un arbitrage ([outil 47](#)).
 - Pour animer vos réunions, privilégiez les techniques qui favorisent l'expression des participants ([outil 51](#)). Ils seront d'autant plus enclins à appliquer les solutions.
 - Ne soyez pas trop exigeant avec vos délégataires ([outil 42](#)), ils progresseront plus vite s'ils ont confiance en eux.
- **Investissez votre énergie au bon endroit.**
 - Renoncez à changer ce qui ne dépend pas de vous : la donnée d'entrée ([outil 32](#)).
 - Relativisez les enjeux ([outil 35](#)) pour réviser vos engagements si vos priorités évoluent. Confiez votre

embarras à la personne concernée. Souvent, elle comprendra votre décision.

- **Pensez aussi à vos priorités personnelles.**

- Révissez vos priorités ([outil 31](#)) : n'accumulez pas des missions au détriment de votre vie personnelle.
- Vérifiez l'équilibre de vos sphères de vie ([outil 1](#)). Accordez du temps à vos proches ([outil 15](#)).
- Tenez compte de votre objectif personnel puissant ([outil 2](#)) lorsqu'une nouvelle mission vous est confiée ([outil 43](#)).

Méthodologie et conseils

- Agissez, faites des tests à petite échelle plutôt que de vouloir convaincre : vos résultats seront vos meilleurs ambassadeurs.
- Acceptez l'erreur, elle est apprenante.
- Entraînez-vous à sortir des débats en endossant les rôles de gardien du processus ou de pousse-décision en réunion ([outil 55](#)). Mettez votre don d'observation au service du processus !

Avant de vous lancer...

- ✓ Surveillez vos premiers symptômes de tension : prenez du recul avant que la passion ne vous emporte.

OUTIL
70

Le temps Rebelle

“

N'accuse pas le puits d'être trop profond quand c'est ta corde qui est trop courte.

Proverbe indien

En quelques mots

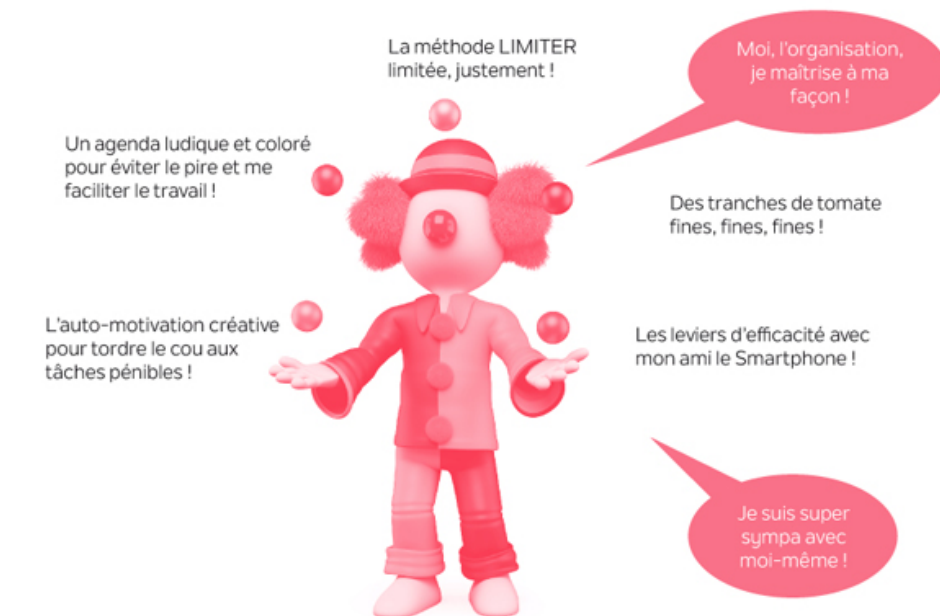
Les personnes de type **Rebelle** sont spontanées, créatives, ludiques. Elles perçoivent le monde au travers de leurs réactions.

Pour se ressourcer, elles ont besoin de contact ludique !

Sous stress, elles ont tendance à « ramer » tout en invitant de manière implicite les autres à faire à leur place. Si le stress augmente, elles peuvent rejeter la faute sur les autres avec des reproches acerbes.

Elles adorent travailler en équipe et passer d'un groupe à l'autre.

**CRÉER LES CONDITIONS ORIGINALES D'UN
TRAVAIL STIMULANT**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Vous pouvez accomplir l'essentiel dans les délais tout en vivant le temps de manière agréable !

Contexte

• Points d'appui

Très réactives, les personnes de type Rebelle ont une remarquable capacité d'adaptation. Elles peuvent accueillir les imprévus avec bonne humeur et souplesse.

Leur créativité leur permet de trouver des solutions nouvelles et produire un nombre impressionnant d'idées en un temps record.

Elles entrent facilement en contact avec les autres et savent activer leur réseau pour obtenir des informations ou de l'aide.

• Points de vigilance

Comme elles ont besoin d'être stimulées par des contacts, elles se laissent déconcentrer facilement et ont du mal à

travailler seules longtemps.

Portées par leurs envies, elles ont du mal à démarrer les tâches qui les ennuiant.

Sous stress, elles font des efforts visibles – et audibles, car elles râlent ! – peu productifs : elles recherchent de l'aide sans formuler de demande claire. Si le stress augmente, elles peuvent rejeter sur les autres la responsabilité de leur désorganisation, au risque de se mettre à dos ceux qui pourraient les aider.

Elles ont du mal à faire des choix et peuvent rester bloquées sur un dossier important.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

• Et si vous vous facilitiez la vie ?

- Vous n'êtes pas obligé de souffrir pour obtenir de l'aide ! Faites des demandes claires ([outil 41](#)) et suivez le jeu de piste.
- Libérez votre potentiel créatif en alimentant votre cerveau en amont (cf. dossier 3 : [outils 21](#), [22](#), [23](#) et [24](#)).
- Soyez sympa avec votre « moi » du futur ! Anticipez vos délégations ([outil 42](#)), pour que les gens soient disponibles pour vous.
- Alternez les tâches qui vous rebutent et celles qui vous amusent. Donnez vie à votre agenda ([outil 59](#)).

• La focalisation : trouvez votre rythme !

- Essayez les séquences courtes de la technique Pomodoro® ([outil 14](#)).
- Limitez le télétravail à une heure le matin, isolez-vous dans une salle de réunion 45 mn avant de vous en faire « virer » !

- Donnez-vous des objectifs partiels ([outil 20](#)) sur les dossiers lourds.
- Dressez votre boîte mail avec la méthode CAP ([outil 60](#)). En open space, créez des objets « concentrés » originaux ([outil 48](#)).
 - **Évitez le pire !**
- Ne vous laissez pas tenter par toutes les sirènes de l’urgence ([outil 6](#)). Planifiez vos activités Jackpot ([outil 5](#)) et les jalons des projets importants.
- Accordez à vos priorités votre énergie du matin ([outil 16](#)). Faites au moins la première tâche de la méthode LIMITER ([outil 30](#)). Vous profiterez mieux de votre journée !
- Faites à votre manière (créative !) les tâches importantes qui vous rebutent ([outil 27](#)).
- Sortez de vos blocages décisionnels en posant l’option « ne pas décider » ([outil 13](#)).

Méthodologie et conseils

- Proposez aux personnes qui comme vous recherchent le contact de travailler ensemble.
- Adaptez ou inventez vos outils d’organisation ! Rendez-les funs !

Avant de vous lancer...

- ✓ Alternez ces outils, amusez-vous à en tester un par jour !

Le temps Rêveur

“

*Il est temps de vivre la vie que tu
t'es imaginée.*

Henry James

En quelques mots

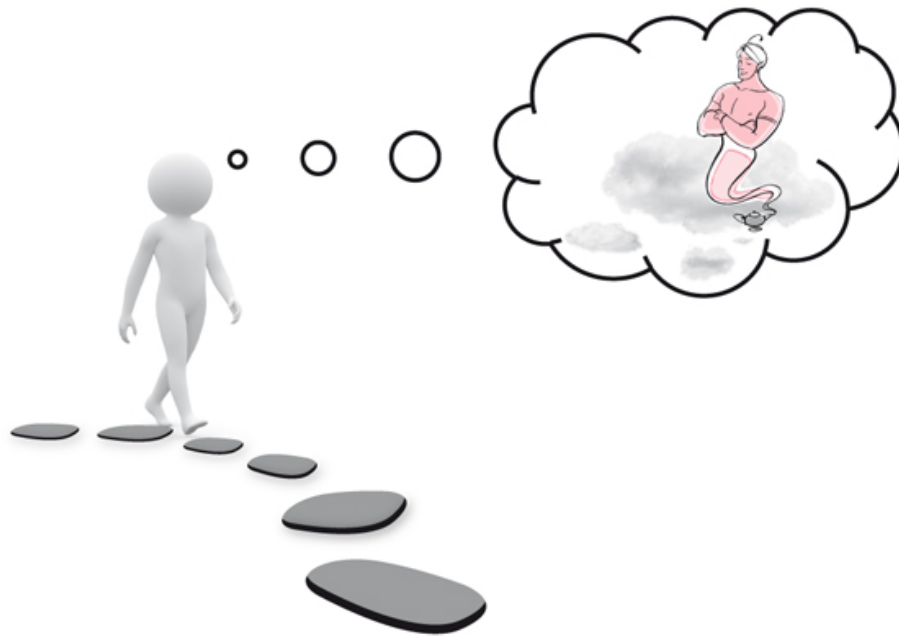
Les personnes de type **Rêveur** sont imaginatives, calmes, réfléchies. Elles perçoivent le monde au travers de leur imagination.

Pour se ressourcer, elles ont besoin de solitude et de temps pour elles.

Sous stress, elles ont tendance à se retirer en elles-mêmes et chercher à se débrouiller seules. Si le stress augmente, elles peuvent se retirer dans une passivité totale, attendant que les événements ou les autres les aident à s'en sortir.

Elles préfèrent travailler seules.

**TRANSFORMER EN ACTION LA PUISSANCE
DE SON IMAGINATION**



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

De votre productivité dépend la satisfaction de votre besoin essentiel : du temps pour vous !

Contexte

- **Points d'appui**

Leur imagination donne aux personnes de type Rêveur la puissance créative d'inventer des solutions aux problèmes complexes. Leur grande capacité de concentration et leur endurance leur permettent d'approfondir un sujet sans lassitude.

Elles peuvent travailler longtemps seules de façon autonome si leurs objectifs sont clairs.

- **Points de vigilance**

Leur imagination est si puissante qu'elles ont du mal à la transformer en action : elles visualisent si bien le futur qu'elles le « vivent » déjà... mais rien n'est commencé.

Pour la même raison, elles évaluent mal la durée des tâches et acceptent plus de travail qu'elles ne peuvent en faire.

Sous stress, elles ont tendance à commencer de façon erratique une tâche puis l'autre, hyperlucides mais improductives. Plus le stress augmente, moins elles osent demander d'aide par peur de déranger. Seules, elles n'arrivent plus à choisir parmi l'étendue des possibles, jusqu'à se bloquer dans l'inaction.

Elles peuvent alors se couper de leurs besoins physiologiques et mettre leur santé en danger.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Canalisez votre imagination sur l'objectif.**
 - Visualisez votre objectif personnel puissant ([outil 2](#)) pour réaliser vos rêves. Réservez-leur du temps.
 - Faites préciser le livrable à vos commanditaires et proposez un jalon rapproché pour confronter votre vision à la leur ([outil 43](#)).
 - Donnez-vous des objectifs partiels ([outil 20](#)) et visualisez les livrables associés ([outil 19](#)).
 - Pour éviter de vous éparpiller, faites des drafts ([outil 24](#)) et demandez des feedbacks.
- **Commencez ! Vous aurez fait le plus dur.**
 - Écrivez vos idées librement sous forme de carte mentale ([outil 25](#)), pour avoir une vue d'ensemble sans vous perdre dans chaque branche de votre imagination.
 - Ouvrez un dossier pour vos nouveaux projets et notez vos idées au fil de l'eau ([outil 22](#)).
 - Préparez vos crayons ([outil 23](#)) pour démarrer le matin dans le vif du sujet.

- Utilisez les 4 phases du processus créatif ([outil 21](#)) et fiez-vous à vos illuminations.
- Pour décider, imaginez ce qui se passerait si vous ne décidez rien ([outil 13](#)).
 - **Gardez de l'énergie pour agir.**
- En cas de stress, utilisez la méthode LIMITER ([outil 30](#)) et exécutez les tâches dans l'ordre.
- Tenez votre journal de bord ([outil 8](#)) pour évaluer avec réalisme les durées.
- Pratiquez le refus diplomatique ([outil 39](#)) et la délégation ([outil 42](#)) pour vous centrer sur vos propres objectifs.
- Agissez pour être au calme : télétravaillez ou proposez un nouveau fonctionnement à vos collègues ([outil 46](#)).

Méthodologie et conseils

- Instaurez avec vos commanditaires la « permission de déranger » pour vous aider à prendre des décisions.
- Imaginez chaque jour un pas en direction de vos rêves, et faites-le. Visualisez l'action aussi bien que le résultat !

Avant de vous lancer...

- ✓ N'attendez pas d'être au bout de vos forces pour demander de l'aide.

OUTIL
72

Le temps Promoteur

“

*Seul on va plus vite, ensemble on
va plus loin.*

Proverbe africain

En quelques mots

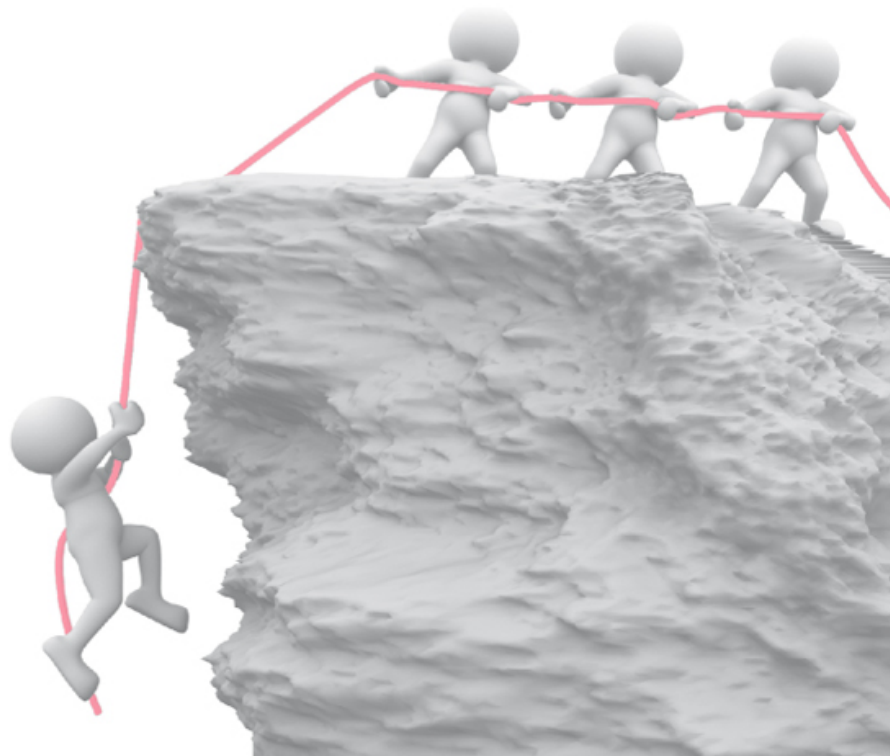
Les personnes de type **Promoteur** sont adaptables, pleines de ressources et charmeuses. Elles perçoivent le monde par l'action.

Pour se ressourcer, elles ont besoin d'action et d'excitation !

Sous stress, elles ont tendance à attendre des autres qu'ils se débrouillent seuls. Si le stress augmente, elles peuvent entrer dans des jeux de manipulation pour retrouver une forme d'excitation.

Elles travaillent seules ou en groupe au gré des opportunités.

ENTRAÎNER LES AUTRES DANS L'ACTION



? POURQUOI L'UTILISER ?

Objectif

Dirigez votre puissance et entraînez les autres dans votre sillage : alors vous vous dépasserez vraiment.

Contexte

- **Points d'appui**

Les personnes de type Promoteur agissent et font avancer les choses ! Elles ont une énergie fabuleuse, du flair et la capacité de décider rapidement. Elles se focalisent sur l'essentiel et donnent des directives claires et concises aux personnes qui travaillent avec elles.

Très adaptables, elles sont à l'aise avec l'imprévu. Elles savent repérer et saisir les opportunités. Elles osent prendre des risques et relever des défis ambitieux.

- **Points de vigilance**

Leur tendance à foncer sans réfléchir peut leur faire perdre beaucoup de temps !

Sous stress, elles ont tendance à ne pas soutenir les autres et ne fournissent pas toutes les explications utiles. Elles risquent de s'apercevoir trop tard qu'une partie du travail n'est pas conforme ou pas fait.

Lorsque le stress augmente par manque d'excitation, elles risquent de « jouer perso » et se faire des ennemis. Si la charge de travail est trop forte, elles peuvent manipuler plutôt que d'avouer qu'elles ne s'en sortent pas. Ce manque de transparence peut leur coûter cher.

COMMENT L'UTILISER ?

Étapes

- **Foncez... dans la bonne direction !**

- Au-delà du besoin d'excitation, clarifiez ce qui est important pour vous dans la vie ([outils 1](#) et [2](#)).
- Clarifiez les objectifs et la finalité des missions que vous acceptez ([outil 43](#)). Faites valider un draft ([outil 24](#)) lors d'un jalon rapproché.
- Négociez avec transparence une révision de vos objectifs en cas de surcharge ([outil 31](#)). Gardez votre énergie pour vos nouveaux projets !
- Réfléchissez avant d'agir si vous flairez le danger. Faites la carte mentale des risques pour évaluer globalement la situation ([outil 25](#)).

- **Assurez les activités à fort enjeu.**

- Utilisez la méthode des 3 « O » ([outil 26](#)) ou un rétroplanning ([outil 12](#)) pour tenir le délai des projets importants, surtout si d'autres personnes sont impliquées.
- Anticipez vos réflexions de fond avec les 4 phases du processus créatif ([outil 21](#)) et goûtez la sensation d'une illumination fulgurante.

- Faites des check-lists ([outil 62](#)) et donnez-vous des chrono-défis pour traiter vite et bien les tâches non prioritaires. Vous avez mieux à faire !
- Jouez la carte de l'efficacité collective.
- Prenez le temps de déléguer ([outil 42](#)), mettez la personne en condition de réussir. Fixez des points réguliers et courts.
- Ne contournez pas une difficulté, proposez un nouveau fonctionnement ([outil 46](#)).
- En cas de blocage, proposez ouvertement un arbitrage ([outil 47](#)).

Méthodologie et conseils

- Pour satisfaire votre besoin d'excitation, pratiquez une activité extraprofessionnelle (collective !) qui stimule votre adrénaline.
- Votre défi : devenir le champion de la réussite collective !

Avant de vous lancer...

- ✓ Soyez sincère et bienveillant avec les autres lorsque vous leur consacrez du temps.

Bibliographie et sites Web

Du même auteur

La Boîte à outils de l'efficacité professionnelle, Dunod, 2016.

La Méga Boîte à outils du manager leader, Dunod, 2016.

La Boîte à outils du commercial, Dunod, 2009, 2017 pour la 3^e édition.

Le Manager de talents, Dunod, 2011.

Le Manager orienté clients, ESF Éditeur, 2010.

À propos du temps

COVEY Stephen, *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, J'ai lu, 2012.

DELENGAIGNE Xavier, GARCIA Luis, *Organisez votre temps avec le Mind Mapping*, Dunod, 2013.

DELIVRE François, *Question de temps*, 2^e édition, InterÉditions, 2013.

DUHAUTBOUT Anne, MULLER Jean-Louis, TESTA Jean-Pierre, *Managez votre temps et vos priorités*, ESF Éditeur, 2012.

JAROSSON Bruno, *Les Secrets du temps*, Maxima Éditeur, 2013.

LUEKE Richard, ROBERTO Michael, GIBIER Henri, *L'Essentiel pour maîtriser son temps*, Havard Business Review, 2011.

<http://www.cegos.fr/formation-gestion-temps/p-20140279-2014.htm>

À propos du levier du choix

BALTA François, LAINE Catherine, MULLER Jean-Louis, ROY Étienne, *Le Manager orienté solutions*, ESF Éditeur, 2005.

DAMASIO Antonio R., *L'Erreur de Descartes : la raison des émotions*, Odile Jacob, 2010.

<http://www.rogerwimmer.com/wrpersuasion.htm>

Une très belle interview de David Laroche à propos des choix de vie, en rapport avec l'objectif personnel puissant : YouTube, *David Laroche nous parle de motivation* :

https://www.youtube.com/watch?v=11nxRemY_EM

À propos du levier de la focalisation

<http://wdfriday.com/blog/2012/03/technique-pomodoro-atout-pour-votre-creativite/>

Un moment de poésie pure dans cette vidéo :

<http://www.flixy.com/the-incredible-power-of-concentration-miyoko-shida.htm>

À propos du levier de l'énergie et du chronostress

<http://sommeil.univ-lyon1.fr/articles/challamel/sommenf/rythmes.php>

<http://www.sommeil-mg.net/spip/Chronobiologie-Devoir-dormir>

<http://coach-sportif-personnel.over-blog.com/article-le-sommeil-mais-surtout-la-sieste-flash-76348436.html>

<http://www.nos-projets-personnels.com/sommeil-partage-au-quotidien-redonnez-une-place-a-votre-vie-apres-le-travail/>

<http://www.sophro-therapie.com/les-10-bonnes-raisons.html>

<http://www.psychologies.com/Moi/Se-connaître/Comportement/Articles-et-Dossiers/Comment-ralentir/Le-jour-ou-j-ai-decelere>

À propos de l'efficacité collective

AUBRY Claude, *SCRUM, le guide pratique de la méthode agile la plus populaire*, 3^e édition, Dunod, 2013.

BELORGEY Pascale, GROLLIERE Brigitte, *Le Manager de talents*, Dunod, 2011.

DES ISNARDS Alexandre, ZUBER Thomas, *L'Open Space m'a tué*, Hachette Littérature, 2008.

<http://outilscollaboratifs.com/2013/12/3-outils-collaboratifs-pour-programmer-vos-reunions/>

<http://www.scrumalliance.org/>

Pour booster votre efficacité

DE BONO Edward, *Réfléchir vite et bien*, 4^e édition, Eyrolles, 2014.

DE BONO Edward, *La Boîte à outils de la créativité. Par l'inventeur de la pensée latérale*. Eyrolles, 2013.

Site officiel de Tony BUZAN , inventeur de la carte mentale :

<http://www.tonybuzan.com/about/mind-mapping/>

À propos de la connaissance de soi, des autres et des relations

COLLIGNON Gérard, *Comment leur dire ? La Process Com[®]*, 2^e édition, InterEditions, 2010.

FRADIN Jacques, LE MOULLEC Frédéric, *Les Neurosciences au secours de la motivation, Manager selon les personnalités*, Éditions d'Organisation, 2014.

BALTA François, MULLER Jean-Louis, *La Systémique avec les mots de tous les jours, changer en douceur*, ESF Éditeur, 2011.

À propos de l'optimisation des outils

HARACHE Christine, TELLITOCCHI Hélène, *La Boîte à outils de l'assistante*, Dunod, 2014.

Pour gagner du temps avec Outlook :

<http://www.cegos.fr/formation-outlook-paris/p-20147089-2014.htm>

Pour progresser dans la maîtrise des outils bureautique :

<http://www.cegos.fr/formation-bureautique/t-007.htm>

Pour vous entraîner à maîtriser votre clavier :

<http://www.keybr.com/>

<http://typingclub.com/>

Crédits iconographiques

Dossier 1 : © Csaba Peterdi – Fotolia.com ; **Outil 1** : © coramax – Fotolia.com ; **Outil 2** : © bolin1978 – Fotolia.com, © photoredaktor – Fotolia.com ; **Outil 3** : © Klekta Darya – Fotolia.com, © 3Dmask – Fotolia.com ; **Outil 4** : © coramax – Fotolia.com ; **Outil 5** : © Texelart – Fotolia.com, © 3Dmask – Fotolia.com ; **Outil 6** : © Texelart – Fotolia.com, © Anatoly Maslennikov – Fotolia.com ; **Outil 7** : © Klekta Darya – Fotolia.com ; **Outil 9** : © pomess – Fotolia.com, © Texelart – Fotolia.com, © Orlando Florin Rosu – Fotolia.com.

Dossier 2 : © Elessar – Fotolia.com ; **Outil 10** : © ioannis kounadeas – Fotolia.com, © coramax – Fotolia.com ; **Outil 11** : © bolin1978 – Fotolia.com, © ioannis kounadeas – Fotolia.com, © Andreas Rodriguez – Fotolia.com ; **Outil 13** : © coramax – Fotolia.com ; **Outil 15** : © coramax – Fotolia.com, © Art3D – Fotolia.com ; **Outil 16** : © 3Dmask – Fotolia.com ; **Outil 17** : © Visty – Fotolia.com, © style-photography.de – Fotolia.com, © masterofall686 – Fotolia.com ; **Outil 18** : © bolin1978 – Fotolia.com ; © jojje11 – Fotolia.com ; © coramax – Fotolia.com ; **Outil 19** : © coramax – Fotolia.com, © Art3D – Fotolia.com.

Dossier 3 : © legabatch – Fotolia.com ; **Outil 20** : © Texelart – Fotolia.com ; **Outil 21** : © az – Fotolia.com ; **Outil 22** : © Texelart – Fotolia.com, © cherezoff – Fotolia.com ; **Outil 23** : © Art3D – Fotolia.com ; **Outil 24** : © Art3D – Fotolia.com, © joachim sanselme – Fotolia.com, © Orlando Florin Rosu – Fotolia.com ; **Outil 26** : © Paulista – Fotolia.com, © VectorShots – Fotolia.com ; **Outil 27** : © Texelart – Fotolia.com, © joachim sanselme – Fotolia.com, © jojje11 – Fotolia.com, © coramax – Fotolia.com ; **Outil 28** :

© photoredaktor – Fotolia.com, © York – Fotolia.com ;
© Art3D – Fotolia.com, © guru3d – Fotolia.com.

Dossier 4 : © olhaafanasieva – Fotolia.com ; **Outil 29** :
© Andreas Rodriguez – Fotolia.com ; **Outil 31** : © dny3d
– Fotolia.com ; **Outil 33** : © DigitalGenetics –
Fotolia.com, © fotomek – Fotolia.com, © nerthuz –
Fotolia.com ; **Outil 34** : © Art3D – Fotolia.com,
© coramax – Fotolia.com ; **Outil 35** : © Kirill_M –
Fotolia.com, © Visty – Fotolia.com ; **Outil 36** : © Texelart
– Fotolia.com, © coramax – Fotolia.com, © 3Dmask –
Fotolia.com ; **Outil 37** : © Martin Schumann –
Fotolia.com, © jalcaraz – Fotolia.com, © photoredaktor –
Fotolia.com.

Dossier 5 : © Nikki Zalewski – Fotolia.com ; **Outil 38** :
© Art3D – Fotolia.com, © coramax – Fotolia.com ;
Outil 40 : © coramax – Fotolia.com ; **Outil 41** :
© lexaarts – Fotolia.com, © Art3D – Fotolia.com ;
Outil 42 : © Art3D – Fotolia.com, © coramax –
Fotolia.com ; **Outil 43** : © coramax – Fotolia.com ;
Outil 44 : © dny3d – Fotolia.com, © kanchokostov –
Fotolia.com ; **Outil 45** : © coramax – Fotolia.com,
© Orlando Florin Rosu – Fotolia.com ; **Outil 46** :
© Texelart – Fotolia.com, © coramax – Fotolia.com ;
Outil 47 : © coramax – Fotolia.com, © Orlando Florin
Rosu – Fotolia.com, © Texelart – Fotolia.com ; **Outil 48** :
© 3Dmask – Fotolia.com, © Art3D – Fotolia.com ;
Outil 49 : © Texelart – Fotolia.com, © coramax –
Fotolia.com.

Dossier 6 : © defender06 – Fotolia.com ; **Outil 50** :
© coramax – Fotolia.com ; **Outil 51** : © Art3D –
Fotolia.com ; **Outil 52** : © photoredaktor – Fotolia.com,
© coramax – Fotolia.com ; **Outil 53** : © Art3D –
Fotolia.com, © coramax – Fotolia.com ; **Outil 54** :
© coramax – Fotolia.com, © 3Dmask – Fotolia.com ;
Outil 55 : © Art3D – Fotolia.com, © coramax –
Fotolia.com ; **Outil 56** : © Art3D – Fotolia.com,
© kanchokostov – Fotolia.com, © Ipstudio – Fotolia.com ;
Outil 57 : © cherezoff – Fotolia.com, © Texelart –
Fotolia.com ; **Outil 58** : © Ipstudio – Fotolia.com,

© coramax – Fotolia.com ; [**Outil 59**](#) : © coramax – Fotolia.com.

[**Dossier 7**](#) : © STOLBTSOV ALEXANDRE – Fotolia.com ; [**Outil 61**](#) : © coramax – Fotolia.com ; [**Outil 62**](#) : © cherezoff – Fotolia.com ; [**Outil 63**](#) : © coramax – Fotolia.com ; [**Outil 64**](#) : © You can more – Fotolia.com ; © Natalia Merzlyakova – Fotolia.com.

[**Dossier 8**](#) : © fabiymax – Fotolia.com ; [**Outil 65**](#) : © coramax – Fotolia.com ; ©DigitalGenetics – Fotolia.com. [**Outil 66**](#) : © 3Dmask – Fotolia.com, © coramax – Fotolia.com ; [**Outil 67**](#) : © Orlando Florin Rosu – Fotolia.com, © Klekta Darya – Fotolia.com ; [**Outil 68**](#) : © coramax – Fotolia.com ; [**Outil 69**](#) : © Texelart – Fotolia.com ; [**Outil 70**](#) : © az – Fotolia.com ; [**Outil 71**](#) : © coramax – Fotolia.com.

1. Sur-adaptation : processus par lequel nous faisons ce que nous croyons devoir faire pour faire plaisir à l'autre sans tenir compte de nous-mêmes.