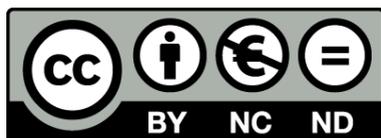




# Organisation du travail

*Pour une performance accrue  
sans déployer plus d'efforts*

1<sup>e</sup> édition



Philippe **Beaujean** & **PhB***Conseillers*

# *Organisation du travail*

*Pour une performance accrue  
sans déployer plus d'efforts*

—

Philippe Beaujean



## Table des matières

---

Introduction.....	1
Notre motivation.....	1
Nos choix, nos conséquences.....	2
Première partie : Le contexte.....	5
Qu'est-il attendu de nous ?.....	7
Qu'avons-nous vendu ? Qu'est-ce qui a été acheté ?.....	7
Travailler mieux et non plus dur.....	8
Être responsable de ce qui nous a été délégué.....	8
La prime de risque.....	8
Les degrés de dépendance.....	11
Deuxième partie : L'environnement de travail.....	13
L'environnement.....	15
L'environnement physique.....	15
L'ergonomie du poste de travail.....	17
Troisième partie : Les outils.....	27
La documentation.....	29
Aides à l'organisation.....	33
Agenda.....	34
Planning.....	36
Le plan d'actions.....	38
Kanban.....	41
Quatrième partie : L'organisation du travail.....	45
L'organisation et la performance.....	47
L'adéquation charge / capacité.....	47
Gestion des réunions.....	59

Réunion opérationnelle quotidienne.....	70
Recours à l'arbitrage.....	74
4 droits opérationnels sur votre manager.....	76
Objectifs clairs.....	77
Cinquième partie : Gestion de soi.....	83
Sens des responsabilités.....	85
Autonomie et responsabilité.....	85
Responsabilité et culpabilité.....	87
Distinguer "l'erreur" de la "faute".....	88
Compétences génériques.....	88
Confiance et intégrité.....	89
Gestion de l'attention.....	93
21 minutes pour retrouver son niveau d'attention.....	93
Gestion du "bruit".....	93
Nos rythmes biologiques.....	94
Bien-être au travail et gestion du stress.....	103
Gestion différenciée du stress.....	105
Les trois questions socratiques.....	105
Montée en autonomie opérationnelle.....	109
Montée en compétence.....	109
Anticipation.....	112
Gestion du temps et des priorités.....	115
Gagner du temps.....	115
Pertes de temps.....	117
Stratégie des vingt secondes.....	125
Matrice d'Eisenhower.....	126
Gestion des pauses.....	128
Time blocking & Timeboxing.....	130
Pareto.....	131
Pomodoro.....	132
Batching.....	133
Conclusions.....	135

*« Quiconque, homme ou femme, aura fait le  
bien tout en étant croyant, Nous lui  
assurerons une vie heureuse. Et Nous les  
récompenserons en fonction des meilleures  
de leurs œuvres »*

*(Sourate 16 : Les abeilles – Verset 97)*



# Introduction

---

## *Notre motivation*

---

Je vous propose d'aborder ensemble la question de l'organisation de notre travail. Nous sommes nombreux à avoir signé un contrat par lequel nous nous engageons, certes contre rémunération, à fournir une prestation de qualité. Comme nous sommes de bonnes personnes, et que nous recevons la contrepartie financière prévue au contrat, nous nous devons moralement de tenir nos engagements en offrant le fruit de notre travail.

Mais avant de commencer, il est peut-être important d'aborder notre motivation à travailler. Depuis notre naissance, nous vivons baignés par la "pensée marchande". C'est pourquoi que nous sommes convaincus de vivre dans un monde pétrit de compétition, poursuivant la performance, régit par le retour sur investissement... C'est ainsi que nous avons, consciemment ou non, choisi de faire tourner ce monde. Pourtant, j'enseigne souvent à mes étudiants<sup>1</sup> que :

**Il ne faut jamais travailler pour de l'argent !...  
Mais on peut gagner de l'argent de son travail.**

---

1 Il m'arrive d'être Professeur vacataire dans l'Enseignement supérieur

L'argent ne devrait jamais être notre motivation première à travailler. Par contre, il peut être une heureuse conséquence de notre travail. Il nous faut donc identifier les "bonnes raisons" pour lesquelles nous choisissons telle ou telle activité ou les motifs pour lesquelles nous sommes d'accord de rejoindre tel ou tel projet économique.

Si nous travaillons uniquement pour l'argent, aucun travail ne trouvera jamais grâce à nos yeux. Il arrivera toujours un moment auquel il nous semblera que nous payons trop cher ce qui nous paraît être notre maigre contrepartie financière. Et c'est compréhensible, car, si le travail ne nous motive pas par lui-même, alors notre présence dans l'entreprise est source de frustration. Après tout, nous pourrions être à la plage en train de lire un livre plutôt que devoir être assis là, derrière ce bureau, dans cet endroit sombre et bruyant, à devoir rencontrer des clients qui nous sont parfois antipathiques et pour lesquels, pourtant, nous nous devons de sourire. Notre frustration a donc un coût. Et ce coût, nous allons tenter de le faire payer par l'entreprise. C'est ainsi que nous demanderons une augmentation à notre patron, cette dernière étant censée être le prix de notre frustration. En admettant même que l'entreprise consente à cette augmentation, cela ne gommara pas la frustration. C'est ce qui nous amènera, quelque mois plus tard, à réclamer une nouvelle augmentation aux mêmes motifs. Nous tenterons donc, injustement, de faire payer une deuxième fois la même chose à l'entreprise...

À dire vrai, si une entreprise – notamment si elle est construite sur des valeurs – peut se contenter un moment de travailler avec nous, il est rare que l'expérience dure dans le temps, car, rapidement, notre absence de sens au travail se fera sentir et agira comme un frein puissant sur notre capacité à suivre les évolutions de la société et, par là-même, à délivrer notre travail. Après tout, si notre seule motivation est l'argent, l'objectif est de travailler au "service minimal", sans déployer d'efforts particuliers. C'est-à-dire travailler au minimum requis nécessaire qui garantit notre salaire. S'il en est ainsi, ce sera alors une souffrance pour chacune des parties du contrat. Pourquoi s'infliger cela ? Et surtout, pourquoi infliger cela à l'autre ?

## ***Nos choix, nos conséquences***

---

Dans la vie, rappelons-nous que :

**Nos choix ont des conséquences.  
Nous pouvons poser tous les choix que nous voulons.  
Nous ne pouvons échapper aux conséquences de nos choix !**

Donc, comme nous sommes des personnes honnêtes et motivées par la nature même du métier que nous nous sommes choisis, et comme ce métier a du sens pour nous, alors nous avons à cœur de délivrer la meilleure prestation possible et d'offrir les meilleurs résultats.

Maintenant que nous sommes pourvus de toute cette bonne volonté, il reste la question de savoir comment y parvenir ? Car, à n'en pas douter, nous ne sommes pas toujours au mieux de notre performance. Et c'est particulièrement vrai si nous débutons dans un nouveau poste, dans une nouvelle fonction ou dans un nouveau métier. Jusqu'à un certain point, même notre patron en est conscient. Dès notre engagement, il a probablement décelé, en dépit de nos assertions, que nous n'étions pas encore au sommet de notre performance. Mais il a été d'accord de nous offrir la chance de travailler pour lui, tout en ayant à cœur d'atteindre notre meilleure performance rapidement.

Compte tenu de tout ceci, la question de savoir comment améliorer notre performance devrait se poser à nous de manière aiguë.

Mais avant de répondre à cette question essentielle, il est important de cerner ce qui est attendu de nous. Sinon, comment pourrions-nous identifier nos axes de progrès ?



# **Première partie : Le contexte**



## Qu'est-il attendu de nous ?

---

### **Qu'avons-nous vendu ? Qu'est-ce qui a été acheté ?**

---

Si, par contrat, nous avons bien vendu des heures de travail, en fait, notre patron a acheté la production qui peut être réalisée durant ce temps que nous lui avons vendu. Ce n'est donc pas du "temps de présence" qu'il a été acheté, mais bien des résultats !

Pour faire un tout petit peu d'histoire, la notion de temps de travail est une des "grandes victoires" du monde syndical, qui, au siècle dernier, a combattu la notion de "tâcheron". Un tâcheron était une personne qui était payée à la tâche. Par exemple, le tailleur de pierre était payé à la pièce. Le problème, c'est que le risque d'absence de travail reposait sur les épaules de ces derniers. S'il y avait des quelque chose à produire, ils étaient payés pour ce qu'ils parvenaient à réaliser. Par contre, si les ventes ralentissaient et qu'il n'y avait plus rien à fabriquer, il ne recevait rien non plus. Les syndicats ont donc voulu déplacer le risque lié à l'absence de travail des épaules du travailleur à celles du patron. Et ils ont réussi ! Si, aujourd'hui, la loi oblige bien un employeur à acheter du "temps de travail", dans sa tête, ce dernier échange bien, contre salaire, la production qui pourrait être réalisée dans ce laps de temps. Charge à lui, évidemment, de confier du travail à faire.

## ***Travailler mieux et non plus dur***

---

Dans la poursuite de la performance que nous allons avoir ensemble, je peux d'ores et déjà vous faire une promesse : dans mon esprit, il ne sera jamais question de vous faire travailler plus "durement", mais bien de vous inviter à travailler plus "intelligemment". Vingt années de consultance internationale m'ont montré qu'il était possible d'accroître la performance opérationnelle... en travaillant moins. C'est bien à cela que nous allons nous atteler ensemble.

## ***Être responsable de ce qui nous a été délégué***

---

Il est donc attendu de nous une performance ! Pour cela, il nous faut apprendre à être efficace. Mais, si nous y réfléchissons bien, il est légitimement attendu de nous plus que cela. En nous confiant une fonction au sein de l'organisation, quelque chose nous a été délégué. C'est cette délégation que nous devons honorer en embrassant tout ce périmètre de responsabilité, et rien que ce périmètre !

En d'autres termes, nous devons accroître notre autonomie dans le cadre de ces responsabilités. Il n'y a donc aucune raison objective d'attendre à ce que ce soit notre hiérarchie qui prenne les décisions à notre place lorsque celles-ci tombent dans le périmètre de responsabilité qui est le nôtre.

## ***La prime de risque***

---

D'ailleurs, reprenons ensemble la notion de salaire et tentons de bien comprendre ce qu'il y a derrière. Il y a très probablement une différence entre le salaire le plus bas offert dans l'entreprise et le vôtre. Vous pourriez penser que cette somme additionnelle récompense votre niveau de certification, votre expérience ou votre ancienneté. Que nenni ! Il n'y a aucune raison économique pour que l'entreprise agisse ainsi. Rappelons-nous que, par nature, un patron achète une production, pas une compétence.

Alors, à quoi correspond cette différence de traitement ? Il s'agit tout simplement de votre prime de risque. Dans le cadre de vos responsabilités, vous êtes amenés à devoir prendre des décisions dans les limites de la délégation qui vous a été confiée. En prenant des décisions, vous pourriez commettre des erreurs ou, pire, des fautes, qui entraîneraient la fin de votre relation contractuelle ou qui, dans les cas les plus extrêmes, pourraient vous entraîner devant les tribunaux. C'est cette prise de risque qui vous est rémunérée. Cette différence de salaire est donc votre **prime de risque**.

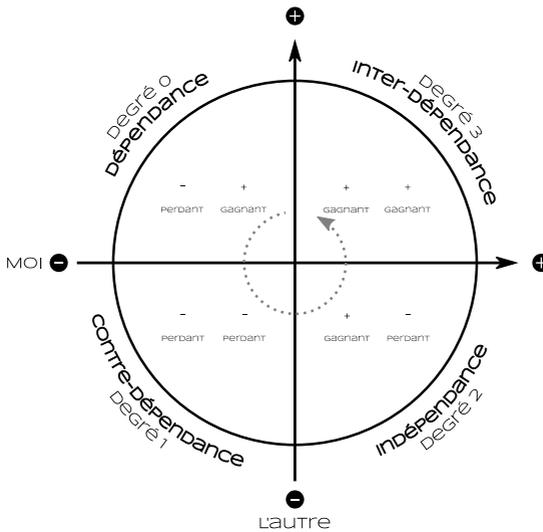
Si vous empochez la prime, mais que vous n'exercez pas le risque... alors, il existe un mot dans la langue française, un mot qu'on déteste se voir affublé. Ce mot, c'est "*voleur*"...

Sur ces mots qui, je l'espère, recadre la nature de votre relation de travail, voyons ensemble comment accroître son autonomie dans les limites strictes des responsabilités qui vous ont été confiées.



# Les degrés de dépendance

Lorsque nous arrivons à la maturité professionnelle requise par notre poste ou notre fonction, nous devrions être autonomes. Cette autonomie est donc la première conquête que nous ayons à réaliser.



À quoi pourrions-nous voir que nous avons acquis l'autonomie nécessaire dans notre travail. Pour répondre à cela, nous allons passer à travers les **degrés d'autonomie** mis en avant par Vincent Lenhardt<sup>2</sup>.

Le premier stade est celui de la **dépendance** dans lequel on a besoin de l'autre pour se construire.

Ensuite, vient le stade de la **contre-dépendance** où nous cherchons à nous construire en nous opposant à l'autre ou au réel.

Vient alors l'**autonomie** où nous nous construisons à travers les expériences que nous offre la réalité. À ce stade, nous pourrions nous dire que nous sommes arrivés à destination. Pas tout à fait.

Nous pouvons encore passer au niveau supérieur en devenant **inter-dépendant**. Nous sommes alors capables d'accepter de nous soumettre à une autorité, ou de nous débrouiller seul, ou encore d'accompagner une autre personne dans sa conquête d'indépendance, sans que nous nous sentions remis en question dans nos responsabilités.

Évidemment, ces relations de dépendance sont bilatérales. Cela veut dire que je ne peux nouer des relations d'indépendance qu'avec des personnes qui sont d'accord de nouer de telles relations. L'inverse étant vrai aussi, après le stade de l'inter-dépendance, je peux accepter de passer au niveau supérieur où je suis capable de nouer des relations à d'autres degrés de dépendance en fonction de ce que les autres sont capables de faire, sans remettre en question mon statut individuel.

Cela peut encore aller plus loin, en donnant un sens à la relation que je noue avec les autres. Je ne suis donc plus défini par la nature de la relation, mais par le sens que je lui donne. C'est le cas des parents qui acceptent de se mettre en relation de dépendance pour accompagner leurs enfants à grandir.

Tout cela pour dire que la dépendance s'acquiert au terme d'un cheminement. Il est donc tout naturel de la conquérir mètre après mètre.

Voyons ensemble maintenant tout ce qui pourrait vous soutenir dans la conquête de votre autonomie.

---

<sup>2</sup> Vincent Lenhardt est un consultant, coach et formateur en coaching français, auteur de plusieurs ouvrages sur le management, l'intelligence collective et le coaching.

## Deuxième partie : **L'environnement de travail**



## L'environnement

---

Nous ne nous en rendons pas toujours compte, mais notre environnement peut impacter significativement notre performance. Lorsqu'on travaille pour un employeur, nous n'avons pas toujours une grande maîtrise de la qualité de notre environnement. Mais il y a tout de même des points sur lesquels il nous est possible d'agir. Rappelons-nous aussi que nous pouvons toujours être force de proposition. Je dis bien "*force de proposition*". Il ne s'agit pas de devenir vindicatif ou de rentrer dans la revendication.

Lorsqu'on parle de l'environnement, cela recouvre à la fois le cadre physique dans lequel nous travaillons et le cadre humain qui nous entoure. Nous aborderons la question des autres plus tard, dans le cadre de la gestion de soi. Pour l'heure, explorons notre cadre matériel qui nous entoure.

### *L'environnement physique*

---

Cela commence déjà avec l'allure des lieux. Les couleurs, les formes, les odeurs, la température sont autant de paramètres qui peuvent influencer la performance, ne fut-ce déjà que par les distractions qu'ils peuvent générer.

En même temps – et je ne le mentionne que dans le but de commencer à apprendre à **prendre radicalement notre part de responsabilité** –, :

*Ce ne sont pas les choses qui nous distraient.  
C'est nous qui choisissons d'être distraits au prétexte de la  
présence de ces choses.*

Par le passé, des études ont démontré que certaines couleurs pouvaient être propices à la conduite de certaines activités et qu'elles pouvaient influencer notre humeur. Selon la nature du travail que nous avons à réaliser, certaines couleurs seront plus propices que d'autres. Le rouge, par exemple, est à proscrire, dans la mesure où elle alimente l'excitation et la colère, par contre le violet sera propice à la créativité. Quant au vert, il offrirait l'équilibre et confiance en soi. Paradoxalement, la pire couleur serait... le blanc ! Et la couleur la plus détestée, le jaune. Après, c'est à vous de tester.

Nous savons depuis longtemps que les plantes et la verdure en général peuvent avoir un côté apaisant. Pourquoi ne pas créer une petite oasis de verdure sur le plateau ? Il pourrait même y avoir des fleurs dispensant un discret et agréable parfum. Poussons même l'idée plus loin, en imaginant une petite cascade d'eau au chant apaisant.

Certains choisissent même de diffuser de la musique d'ambiance. Je ne le recommande pas nécessairement, dans la mesure où tout le monde n'a pas la même sensibilité par rapport à la musique. Si, d'un commun accord, vous deviez opter pour cela, sachez qu'il existe des CD spécialement conçus pour offrir une musique qui soutient la productivité. Il faudra veiller à ce que le son soit faible, à peine audible, de façon à ne pas créer une distraction. La musique ne doit pas voler l'attention. Par contre, bien choisie, elle aidera vos ondes cérébrales à se mettre dans les rythmes propices à la concentration. Elle pourra aussi participer à créer un environnement apaisé.

S'il n'y a pas d'unanimité au sein du groupe pour adopter une musique d'ambiance, vous pourriez être tenté de mettre vos écouteurs. Pourquoi pas. Ce peut être une bonne chose, surtout que certains écouteurs aujourd'hui ont la capacité d'annihiler une part significative du bruit ambiant. Ce peut donc être une solution pour vous aider à vous concentrer sur votre travail, en particulier si vous travaillez sur un plateau et qu'il y a beaucoup de passage.

Ayez tout de même conscience que, en agissant ainsi, vous émettez aussi un signal qui pourrait être négativement interprété. En vous isolant sensoriellement, vous mettez une barrière entre vos collègues et vous, ce qui pourrait être mal perçu. À vous de trouver les justes équilibres et à avoir la juste communication autour de votre pratique. Si vous optez pour l'usage des écouteurs, j'aurais tendance à vous conseiller de ne le faire que lorsque vous abordez des tâches ardues qui requièrent votre pleine attention. Nous détaillerons ce point lorsque nous aborderons les rythmes biologiques. Dernière chose, choisissez bien votre musique. Je ne suis pas certain que le "death metal" puisse être le meilleur choix.

## *L'ergonomie du poste de travail*

---

Pour certains, il y a une corrélation entre l'état de notre bureau et celui de nos pensées. Lorsque vous regardez votre plan de travail, offre-t-il la vision de quelque chose de bien rangé, ou n'est-ce qu'un capharnaüm indescriptible ? Êtes-vous capables, en un seul coup d'œil, de savoir où vous en êtes dans votre travail ? Est-ce l'état de votre bureau vous aide à garder les idées claires ? Est-ce qu'il vous aide à vous concentrer ? Ou n'est-il qu'une source de distractions ?

Par ailleurs, est-ce que le mobilier est de bonne qualité, ou vous occasionne-t-il de l'inconfort ou des douleurs ? Il est évident que si votre clavier est à la mauvaise hauteur, et que vous êtes amenés à taper toute la journée à la machine, il y a de fortes chances que vous développiez avec le temps une tendinite douloureuse au coude, à l'épaule ou au bras. Est-ce que votre écran est à la bonne hauteur, de façon à ce que vous n'ayez pas à pencher constamment la tête ? Est-ce que vos pieds sont placés bien à plat sur le sol, ou avez-vous besoin d'un compensateur ? Les objets dont vous vous servez tout le temps sont-ils directement accessibles sans effort particulier ?

Avez-vous un ordinateur dont le bruit du ventilateur vous tape sur les nerfs ? Est-ce que les interfaces graphiques sont intuitives, faciles à mobiliser et fluides ? Pouvez-vous vous passer de la souris pour naviguer d'un champ à l'autre sur la page ? Y a-t-il des raccourcis qui vous permettent d'actionner certaines fonctions sans que vous deviez lever les mains du clavier ?

Beaucoup de choses de cet ordre pourraient être analysées. D'ailleurs, ne vous en privez pas. En même temps, le monde de l'industrie, en particulier celui de l'automobile, a développé des méthodes qui nous aident à maintenir notre poste de travail dans un état qui permet la performance. C'est ce que nous allons aborder maintenant.

## Le "5S"

Le "5S" est une méthode qui permet d'organiser un poste de travail de manière à ce qu'il soit propre, ordonné, sécurisé et adapté à vos besoins. C'est une méthode qui vise à optimiser l'espace de travail, à réduire les gaspillages (*ce qui contribue à améliorer la performance*), à augmenter la qualité et à améliorer la sécurité. Elle repose sur cinq étapes clés, commençant toutes par "S", à savoir :

S eiri	: Trier
S eiton	: Ranger
S eiso	: Nettoyer
S eiketsu	: Standardiser
S hitsuke	: Maintenir

Il est peut-être intéressant de comprendre dans quel contexte naît le 5S, car il peut positivement impacter votre propre performance. Le 5S est né au Japon dans les années cinquante, dans le cadre du développement de ce qu'on a appelé le "TPS"<sup>3</sup>, c'est-à-dire le "*système de production Toyota*". Il s'agit d'un modèle de gestion de la production qui repose sur l'élimination des gaspillages (*muda*), des irrégularités (*mura*) et des surcharges (*muri*). Il s'appuie sur des principes tels que le juste-à-temps (*JIT*)<sup>4</sup>, l'autonomation<sup>5</sup>

3 TPS : "Toyota Production System"

4 JIT : "Just In Time"

5 Autonomation : pratique qui consiste à arrêter le travail dès qu'un problème survient pour éviter de produire des éléments défectueux.

(*jidoka*) et l'amélioration continue (*kaizen*).

### **Seiri** (*Trier*)

La première étape du 5S consiste à trier les objets présents sur le lieu de travail et à éliminer ceux qui sont inutiles ou superflus. L'objectif est de ne garder que ce qui est nécessaire au processus de production ou au service rendu. Le tri permet de libérer de l'espace, de faciliter l'accès aux outils, de réduire les coûts et les risques d'erreur ou d'accident.

### **Seiton** (*Ranger*)

La deuxième étape du 5S consiste à ranger les objets utiles de manière logique et ergonomique. L'objectif est de faciliter leur repérage, leur utilisation et leur remise en place. Le rangement implique de définir des emplacements précis pour chaque objet, de les identifier clairement par des étiquettes ou des codes couleur, et de respecter l'ordre établi. Le rangement permet d'améliorer la fluidité du travail, de gagner du temps et d'éviter les pertes ou les détériorations.

### **Seiso** (*Nettoyer*)

La troisième étape du 5S consiste à nettoyer régulièrement le poste de travail et les équipements utilisés. L'objectif est d'assurer la propreté et l'hygiène du poste de travail, ainsi que le bon fonctionnement des machines. Le nettoyage implique de définir des fréquences et des responsabilités pour chaque tâche, de vérifier l'état des outils et de signaler les anomalies ou les dysfonctionnements. Le nettoyage permet d'améliorer la qualité du travail, de prévenir les pannes ou les accidents, et de renforcer le sentiment d'appartenance.

### **Seiketsu** (*Standardiser*)

La quatrième étape du 5S consiste à standardiser les règles et les procédures relatives aux trois premières étapes. L'objectif est d'harmoniser les

pratiques et de garantir leur application par tous les employés. La standardisation implique de définir des normes et des indicateurs pour chaque activité, de les documenter et de les diffuser, et de les contrôler régulièrement. La standardisation permet d'améliorer la fiabilité du travail, de faciliter la communication et la formation, et de favoriser le management visuel.

### ***Shitsuke*** (*Maintenir*)

La cinquième étape du 5S consiste à maintenir les résultats obtenus grâce aux quatre premières étapes, et à chercher à les améliorer en permanence. L'objectif est de pérenniser la méthode 5S et d'en faire une habitude pour tous les employés. Le maintien implique de sensibiliser et de former le personnel au 5S, de le motiver et de le récompenser, ainsi que de l'impliquer dans la résolution des problèmes et la proposition d'améliorations. Au final, le maintien permet d'améliorer la performance globale de l'entreprise, de développer la culture "Lean"<sup>6</sup> et l'excellence opérationnelle.

## **Le "5S" au bureau**

### ***Étape 1 : Trier***

L'idée est de faire le tri dans tout ce qui se trouve au bureau. Il est question de retirer tout ce qui n'y a pas sa place.

#### **Au bureau :**

- Retirer ce qui n'a pas été utilisé depuis plus de six mois ou un an (*à jeter, recycler, ranger, archiver*)
- Replacer le matériel, les meubles, les outils, au bon endroit, c'est-à-dire là où chaque individu travaille et en a besoin

---

6 Le terme "Lean" sert à qualifier une méthode de gestion de la production qui se concentre sur la "gestion sans gaspillage", aussi appelée "gestion allégée", ou encore "gestion au plus juste".

- Réparer tout ce qui doit l'être, surtout si cela sert quotidiennement
- Remplacer le matériel défectueux ou obsolète par des outils neufs ou plus modernes
- Ne conserver que le nécessaire et l'utile

Conseil :

Pour cette première étape, vous devez travailler individuellement sur votre espace de travail, mais aussi collectivement pour tout ce qui est partagé et commun à au moins deux d'entre vous. L'utilisation de codes couleurs ou de boîtes permet de faciliter le rangement et le tri.

### **Sur votre ordinateur :**

- Faire le tri sur le bureau de l'ordinateur, l'idéal étant qu'il soit vide
- Ranger les dossiers et les fichiers à leurs emplacements
- Supprimer les dossiers et fichiers obsolètes ou inutiles
- Identifier les documents à mettre à jour
- Réorganiser votre navigateur et les favoris

Ces pratiques sont valables aussi au quotidien. Sélectionnez le matériel ou les outils dont vous avez besoin lorsque vous travaillez sur une tâche. Pas la peine d'avoir cinquante onglets ouverts sur Internet alors que vous ne travaillez que sur une seule page ! Surtout que cela consomme des ressources mémoire ou processeur, ce qui peut ralentir votre travail. Chaque fin de tâche doit vous inviter à ranger votre bureau et le bureau de votre ordinateur pour libérer votre esprit. Ainsi, vous pourrez entamer la prochaine action avec sérénité, sur une base épurée et saine.

## Étape 2 : Ranger

### Au bureau :

- Attribuer une place à chaque fourniture ou objet sur le bureau et veiller à la respecter après chaque utilisation grâce à un système de tri efficace et commun
- Placer les objets les plus utiles et utilisés à proximité  
*(sur le bureau s'ils sont utilisés chaque jour, dans une armoire du bureau s'ils ne le sont qu'occasionnellement)*
- Inversement, placer les objets ou le matériel peu utilisés à distance
- Gardez les objets que vous utilisez tout le temps sur vous  
*(stylos par exemple, lunettes, masques...)*
- Effectuer un roulement dans l'utilisation des fournitures : ce qui est plus ancien sera utilisé en premier, ce qui est récent sera utilisé en dernier  
*(un paquet de feuilles ouvert sera à terminer, pour ne pas en entamer un qui n'est pas encore ouvert, par exemple. De l'encre d'imprimante commandée quelques mois auparavant sera utilisée avant celle reçue la veille...)*

### Sur votre ordinateur :

- Créer des raccourcis pour les dossiers fréquemment utilisés ou les pages internet que vous consultez régulièrement
- Appliquez une nomenclature aux dossiers en vue d'un rangement efficace

## Étape 3 : Nettoyer

### Au bureau :

- Nettoyer l'espace de travail individuel et collectif
- Instaurer une routine de nettoyage  
*(par exemple, chacun doit nettoyer et ranger son bureau avant de partir le soir)*

- Optimiser l'espace pour faciliter le nettoyage  
*(ne rien laisser par terre, utiliser des boîtes de rangement, des petits meubles à roulettes...)*
- (Faire) Remettre en état ce qui demande à l'être
- Trouver l'origine des soucis d'organisation ou de rangement ou de propreté. De surcroît, certains problèmes peuvent se révéler dangereux.  
*(Une flaque d'eau à éponger tous les jours demande de trouver l'origine de la fuite pour supprimer cette problématique.)*

## **Étape 4 : Standardiser**

Comment faire pour faciliter l'adoption de ces usages par l'ensemble de l'équipe ?

### **Au bureau :**

- Trouver des systèmes de rangement uniformes et validés par tous pour une adoption sur le long terme
- Utiliser une nomenclature compréhensible et facile à reproduire
- Étiqueter, sous forme de texte, d'image ou de symbole, le matériel ou les contenants pour limiter la perte de temps lors de la recherche ou faciliter le rangement
- Réaliser un inventaire du matériel pour suivre de près les stocks et commander ce qu'il faut, lorsqu'il en faut
- Favoriser un rangement vertical
- Reproduire les systèmes de rangement dans chaque lieu ou bureau, pour en faciliter l'adoption et la compréhension.  
*(Exemples : poubelles de tri sélectif à droite de chaque porte d'entrée, stock de feuilles sous chaque imprimante...)*
- Privilégier les boîtes, paniers, panières, trousses... pour faciliter le rangement, ordonner l'espace et éviter de devoir tout sortir pour attraper quelque chose qui serait devenu inaccessible de ce fait

### **Sur votre ordinateur :**

- Définir la nomenclature type à mettre en place sur chaque ordinateur
- Définir les arborescences types à mettre en place sur chaque ordinateur, mais aussi sur les serveurs et les espaces de stockage partagés
- Identifier une personne en charge du rangement des dossiers régulièrement, sur les serveurs partagés
- Former toutes les personnes concernées aux usages sur les serveurs partagés et le rangement des dossiers
- Favoriser la mise en place d'une routine de rangement hebdomadaire : chacun range son bureau d'ordinateur, et trie ce qui doit l'être
- Mettre en place un système de sauvegarde des données et d'archivage ou de suppressions
- À l'extrême rigueur, créer un dossier "à ranger" sur chaque bureau dont le but est de nous souvenir de le faire. À condition, bien entendu, que nous prenions l'habitude de le faire, sinon, il vaut mieux privilégier le fait de ne pas remettre le classement à plus tard.

### ***Étape 5 : Maintenir***

Comment faire pour que ces bons réflexes durent dans le temps ?

#### **Au bureau :**

- Mettre en place un système de roulement dans les tâches communes hebdomadaires à effectuer pour sensibiliser et responsabiliser tout le monde, notamment pour l'étape du nettoyage

- Créer des fiches<sup>7</sup> récapitulatives ou explicatives des processus à suivre ou du fonctionnement de certains outils
- Faire le point chaque année sur la méthode mise en place pour mettre en lumière les atouts, les aspects perfectibles et les effets positifs/négatifs
- Challenger la méthode mise en place afin de rentrer dans un processus d'amélioration continue en faveur de cette dernière et de s'adapter à l'évolution des besoins
- Écouter ses collègues pour mettre en lumière leurs besoins, leurs idées, leurs attentes ou leurs difficultés. Par exemple, un système de nomenclature trop difficile à appliquer ne sera pas adopté sur le long terme
- Y aller progressivement, car le changement fait peur !
- Prévoir des journées rangement à des moments clés de l'année – par exemple, en périodes creuses – pour donner un nouveau souffle à l'activité et l'environnement de travail.

### **Sur votre ordinateur :**

- Envoyer par mail des rappels à l'équipe, quant à l'archivage des documents et la suppression des historiques
- Prévoir des journées dédiées au rangement de l'ordinateur à des moments clés de l'année

---

7 C'est ce qu'on appelle du "management visuel"

## "ORDRE"

Si les acronymes utilisés dans le cadre de la méthode "5S" vous paraissent "barbares", il existe un acronyme français par lequel vous pouvez utilement le remplacer : **ORDRE**

**O** rdonner

**R** anger

**D** époussiérer, découvrir les anomalies

**R** endre évident

**Ê** tre rigoureux

## **Troisième partie : Les outils**



## La documentation

---

Comme nous le verrons plus loin, il est important de prendre votre formation en main. Certes, il est possible de demander à l'entreprise de vous inscrire à des sessions de formation. C'est d'ailleurs peut-être ce qu'elle fera jusqu'à un certain point. En même temps, il est crucial à ce que vous vous préoccupez de votre montée en compétence. C'est ce que j'appelle "**l'auto-formation**". Rappelez-vous que vous avez probablement vendu votre compétence à l'entreprise. Et si ce n'est pas le cas, il est à parier que vous avez promis que vous déploieriez tous les efforts pour apprendre vite.

Pour mettre en œuvre votre projet d'auto-formation, mais aussi pour faire votre travail correctement au quotidien, vous avez besoin d'avoir accès à de l'information. Quelles sont les procédures en vigueur ? Quelle est la nature d'un produit dans la gamme ? Quelles sont les bonnes pratiques recommandées ?... Ce sont autant de questions légitimes qui ont besoin de trouver une réponse. Certes, vos collègues pourraient vous l'apporter. En même temps, surtout si vous êtes jeune dans votre poste, vous risquez de les interrompre souvent, mettant d'autant à mal leur performance personnelle. Pour l'entreprise, ce serait un peu une "double peine" : non seulement, vous n'avez pas encore atteint un niveau élevé de performance, ce qui est compréhensible, mais, en plus, vous grevez la performance des plus anciens à qui il est probablement demandé de suppléer momentanément à votre inexpérience.

Vous allez devoir apprendre à vous débrouiller seul. Donc, lorsque vous sollicitez vos collègues, faite en sorte d'apprendre d'eux comment apprendre par vous-même plutôt que de rechercher auprès d'eux des contenus. Le mieux, c'est qu'ils vous montrent où se trouve la documentation, s'il y en a, et qu'ils vous apprennent à vous en servir.

Si, malgré tout, les autres vous offrent un moment de leur temps de travail pour vous enseigner les choses, prenez l'habitude de **prendre des notes**, puis de faire valider ces notes par celui ou celle qui vous aura offert de son temps pour vous permettre votre montée en compétence. Il n'est pas question de solliciter vos collègues deux fois avec la même question ou sur le même sujet.

S'il n'y a que peu ou pas de documentation, ou si elle n'est pas organisée, ce pourrait être une bonne idée de commencer tous ensemble à en construire une. Si vous faites l'effort de rechercher de l'information et de la structurer, pourquoi pas commencer à alimenter un wiki<sup>8</sup> hébergé sur l'intranet qui servira à l'avenir de base documentaire ? C'est simple à mettre en place et facile à travailler. S'il s'agit de choses plus graphiques ou visuelles, vous pourriez apprendre à faire des vidéos ou des schémas à partager sur le même intranet. L'important, évidemment, c'est de pouvoir facilement retrouver de l'information.

Je vois plusieurs avantages à cela :

- Ceux qui vous suivront pourront plus facilement se mettre à niveau, venant, par là-même, vous soulager dans votre charge de travail.
- Cela pourra aussi devenir une base documentaire commune pouvant servir de référence à la standardisation des pratiques et des procédures. Je vous renvoie à la notion des "5S".

La documentation devrait couvrir tous les aspects de l'entreprise. C'est ainsi qu'on pourrait avoir de la documentation sur :

- L'histoire et les valeurs de l'entreprise
- Les bonnes pratiques du métier qui est le nôtre
- Le contexte législatif
- Les produits qui sont commercialisés
- Les outils informatiques
- La sécurité, l'hygiène et les premiers soins

---

<sup>8</sup> Personnellement, j'utilise [mediawiki](#), qui est libre, open-source et gratuit. Mais il en existe plein d'autres, vraisemblablement.

- Le calcul des primes salariales
- L'utilisation des outils documentaires...



## Aides à l'organisation

---

Retenez que :

**Une bonne préparation mène  
à une bonne performance**

C'est pourquoi :

**Il ne faut pas confondre  
"vitesse" et "précipitation"**

Parfois (*je dis bien : parfois !*) :

**Lent, c'est rapide !**

Comme nous le verrons en détail plus loin, notre performance repose sur le fait de traiter les volumes de travail qui nous sont confiés dans les temps prévus à cet effet. Il nous faut donc pouvoir maîtriser notre flux de travail et nos échéances.

Beaucoup d'outils pourraient répondre à ce besoin. Choisissez ceux qui vous conviennent le mieux ou, mieux encore, choisissez ensemble, avec vos collègues, les outils communs que vous pourriez utiliser pour gérer vos engagements.

## ***Agenda***

---

La technique de l'agenda réclame de disposer d'un agenda physique au format une page par jour.

L'idée est de, sur une seule page, dresser cinq zones dans lesquelles seront respectivement consignés :

- Les rendez-vous
- Les tâches à accomplir
- Les échéances des actions qui ont été acceptées
- Les appels à faire
- Les choses à demander en réunion opérationnelle

### ***Découpage de la page en zones***

En principe, nous n'avons pas besoin de toute la largeur pour prendre note des rendez-vous. Donc, nous réservons la moitié verticale gauche, celle le long des heures, à l'enregistrement des rendez-vous.

Nous divisons la colonne de droite en deux blocs superposés. Le bloc du haut sert à noter les tâches que nous nous assignons pour la journée. Le bloc du bas sert à noter les tâches ou les engagements arrivant à échéance aujourd'hui et devant, de ce fait, être livrés. Il sert aussi à écrire ce que nous avons besoin de demander à nos collègues ou notre hiérarchie en

"réunion de coordination", ainsi que les éventuelles informations à partager.

En dessous du bloc des heures, souvent sur un quart de la hauteur de la page, il y a une zone réservée aux notes. Nous inscrivons à cet endroit les appels que nous avons besoin de passer dans la journée.

2 janvier	
Rendez-vous	Tâches
08	
09	
10	
11	
12	
13	
14	Réunion opérationnelle
15	À livrer
16	À demander
17	
18	
19	
Appels & Divers	

## Usage

Dès que nous nous engageons sur un travail, nous en notons l'échéance dans la zone ad-hoc à la date d'échéance. Si nous en éprouvons le besoin, nous pouvons inscrire l'un ou l'autre rappel à des dates pivots dans la zone des tâches à accomplir.

Évidemment, nous plaçons les rendez-vous à l'endroit prévu à cet effet. Idem pour les appels à réaliser.

Dix minutes avant la fin de la journée, le principe voudrait que vous prépariez la journée du lendemain. C'est le moment de :

- Faire le point sur votre journée : Qu'avez-vous fait ? Que n'êtes-vous pas parvenu à faire ? De quoi auriez-vous eu besoin pour y parvenir ? Quelles sont les leçons à tirer de cette expérience ?
- Préparer la journée du lendemain en programmant les tâches à y accomplir. Pour cela, il y aura peut-être les tâches incomplètes d'aujourd'hui à reporter à demain. Ensuite, il faut aussi passer en revue les échéances à venir, de façon à commencer à programmer les actions nécessaires afin d'avoir une chance de livrer votre travail à temps. Parfois, cela peut réclamer un moment de réflexion. Je vous renvoie à ce que nous dirons à propos de la matrice d'Eisenhower.

Évidemment, il n'est pas interdit, en cours de journée, de noter des tâches à faire ou de prendre le temps d'analyser ce qu'exige le travail que vous venez d'accepter, et ce, de façon à lancer les actions préliminaires nécessaires à temps pour tenir les délais. Les avantages à préparer son agenda en fin de journée sont que :

1. Comme vous êtes en fin de journée, il serait étonnant que vous preniez des heures à planifier la journée du lendemain. Vous serez donc efficace.
2. En arrivant le matin, vous pouvez vous mettre immédiatement au travail ou vous rendre à la réunion opérationnelle quotidienne. La "procrastination", que nous aborderons plus loin, a malheureusement souvent une fâcheuse tendance à s'immiscer dans ces activités de planification.

## ***Planning***

---

Il y aurait beaucoup à dire et à apprendre sur la planification. Pour l'heure, ce qu'il convient de souligner, c'est l'importance de se confectionner un planning, idéalement physique, en particulier pour les tâches complexes. Pour cela, il vous faut pouvoir prendre du recul sur ce qui vous est demandé afin de comprendre ce qui a besoin d'être fait et dans quelle séquence, avant d'évaluer le temps attaché à chacune des actions. Il faudra peut-être même,

ci et là, laisser des petites plages de temps tampon pour absorber les éventuels retards.

Il y a deux types de planning :

- **Le diagramme de Gantt**
- **Le diagramme PERT<sup>9</sup>**

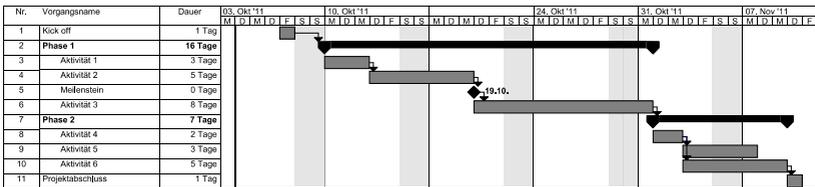


Diagramme de Gantt

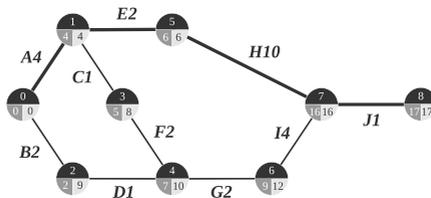


Diagramme PERT

Si vous avez un bon logiciel de planification<sup>10</sup>, il devrait être capable, sur base des informations introduites, de construire à la fois le diagramme de Gantt, mais aussi le diagramme PERT de votre activité. Ce qu'il faut retenir, c'est que le diagramme PERT vous permet d'identifier le "**chemin critique**" de votre projet, c'est-à-dire la succession d'activités qui ne peuvent souffrir

9 PERT : "Program Evaluation Review Technique" ou, en français, "Technique d'évaluation et d'examen de programmes"

10 Le poids lourd des logiciels de gestion de projet reste probablement Microsoft Project. Mais c'est un monstre assurément surdimensionné par rapport à vos besoins opérationnels. De plus, il se révèle très onéreux. Personnellement, j'utilise un logiciel libre et gratuit qui m'offre toutes les fonctions que je peux espérer d'un tel logiciel. Il produit les diagrammes Gantt et PERT, et il peut même gérer la disponibilité et l'usage des ressources. Ce logiciel, c'est [GanttProject](#).

d'aucun retard, au risque, sinon, de mettre tout votre projet en retard. C'est une information précieuse, puisqu'elle vous permet de porter toute votre attention sur ce qui peut mettre en péril le respect de l'échéance.

L'autre chose importante à considérer, c'est la capacité à **travailler en temps masqué**. Si certaines tâches ne peuvent commencer tant que d'autres ne sont pas terminées, d'autres tâches peuvent être exécutées en parallèle à des tâches en cours. Le temps à consacrer à l'exécution reste le même. Par contre, le "**lead time**", c'est-à-dire le temps qui sépare, dans le calendrier, le début de la fin du projet, s'en trouve raccourci.

*Prenons un exemple simple. Imaginons que nous ayons une présentation de qualité à faire pour un client. Nous avons donc un contenu à rassembler et un modèle de document à concevoir.*

*Évidemment, je pourrais confier le tout à une seule personne qui créera d'abord un modèle de document (ce qui lui prendra 2 jours), auquel elle intégrera les données qu'elle aura rassemblées pour l'occasion (3 jours, le temps de rassembler les données, puis de les inclure dans le document).*

*Je pourrais aussi confier la création du modèle de document à notre informaticien qui s'acquittera de sa tâche en 2 jours. Pendant ce temps, la personne peut directement vous concentrer sur la collecte des données (2 jours de travail). Comme elle disposera du modèle de document à la fin du 2<sup>e</sup> jour, elle n'aura plus qu'à introduire les informations récoltées, ce qui lui prendra 1 jour.*

*Dans le second scénario, le travail est terminé au bout de 3 jours, alors que dans le premier, il faudra toute une semaine pour s'acquitter de la tâche.*

### ***Le plan d'actions*** (ou la To-Do List améliorée)

---

La "liste de choses à faire", ou "To-Do List" en anglais, est, comme son nom l'indique, une simple liste où sont consignées l'ensemble des tâches à réaliser, un peu comme une liste de courses. Comme nous le verrons lorsque nous aborderons les "chunks", prendre l'habitude de se vider la tête permet de récupérer de la capacité de travail.

Si l'information renseignée se résume à un ensemble de choses à accomplir, alors il manque de l'information utile.

Pour être efficace, toute "action" à réaliser a trois paramètres qui se trouvent résumés dans la phrase suivante :

**Qui fait quoi pour quand ?**

## **Outil**

Le "plan d'action" se résume à une page placée à l'horizontale et comprenant plusieurs colonnes :

- La première colonne est un numéro d'ordre facultatif. Certains trouvent cela plus confortable, d'autre n'en voient pas l'utilité. Cela a peu d'importance.
- La colonne suivante reprend la dénomination de la tâche sur laquelle nous nous sommes engagés.
- La colonne qui suit sert à préciser la nature de la tâche si l'intitulé est insuffisant.
- La colonne "Responsable" comprend une subtilité. Si vous deviez ne pas être à l'aise avec cette dernière, vous pouvez créer deux colonnes : une colonne informant du "responsable", c'est-à-dire la personne devant réaliser l'action, et une pour le "destinataire", c'est-à-dire celle devant bénéficier des fruits de l'action.

Afin d'éviter d'avoir un tableau qui prenne trop de place, nous partons du principe que, dans votre plan d'action personnel, votre nom sera renseigné dans l'une de ces deux colonnes. Aussi, au lieu d'avoir deux colonnes, nous pouvons faire précéder le nom de notre contrepartie d'une flèche si c'est nous qui lui devons un travail ( $\rightarrow$  *Flane*), ou faire suivre son nom d'une flèche si c'est lui qui nous doit un travail (*Flane*  $\rightarrow$ ).

- L'avant-dernière colonne reprend l'échéance initialement définie pour l'action.
- Quant à la dernière colonne, elle consigne les remarques, les commentaires et les informations de suivi, comme un report, la date d'un changement de contrepartie... Ainsi, nous conservons l'historique de la tâche, en cas de besoin.

Plan d'action					
#	Action	Description	Responsable	Échéance	Remarques / Suivi

### Usage

Que ce soit au cours de la "réunion opérationnelle quotidienne", que nous aborderons plus tard, à la fin d'une réunion, ou à tout autre moment de la journée, comme à la fin d'une conversation téléphonique ou dans le cours d'un entretien de vente avec un client, dès que nous nous engageons sur une tâche ou dès que quelqu'un s'engage sur une tâche à notre profit, nous renseignons cet engagement dans le plan d'action.

En interne, une action est donc **renseignée dans deux plans d'action** au moins :

- Celui du **destinataire** de l'action
- Celui du **responsable** de l'action

Ce qu'il faut comprendre, c'est que, au plus des activités nous sont demandées, au plus les premières s'éloignent dans notre esprit, jusqu'à ce que nous finissions par les oublier. Comme nous le verrons lorsque nous aborderons les "chunks", il est essentiel de se vider la tête pour retrouver de la performance. Certes, cet outil est simple, mais il est aussi terriblement efficace. Évidemment, à condition de l'utiliser et de le consulter, il devient difficile d'oublier une chose à faire. Une action peut avoir un an de retard, nous l'aurons toujours en maîtrise. Nous saurons qu'elle reste due. Si je devais être votre supérieur hiérarchique, il est probable que cela ferait longtemps que nous aurions eu une conversation sérieuse à ce sujet. Il n'empêche que nous l'aurions toujours en note.

## ***Conseils***

Bien que je sois moi-même un passionné d'informatique, lorsqu'il s'agit des outils de management, je conseille toujours de les créer au **format papier**. C'est un format très souple, très transportable, très réactif et il n'encourt pas les risques et les aléas liés à l'électronique.

Si vous avez l'habitude d'avoir un carnet de notes avec vous, je vous suggère de créer votre plan d'action à partir de la dernière page. Ainsi, vous aurez toujours avec vous à la fois votre carnet de notes, mais aussi votre plan d'action.

## ***Kanban***

---

Kanban est un outil de gestion de projet visuel permettant de suivre les tâches en temps réel, de gérer les priorités et de favoriser la collaboration entre les membres de l'équipe.

La méthode Kanban a pour but d'aider les équipes à répartir le volume de travail selon la disponibilité de chacun. La structure Kanban repose sur une philosophie axée sur la notion de perfectionnement constant, où les activités sont puisées dans un "backlog" pour former un flux régulier.

Ces activités s'articulent autour de tableaux du même nom. Au final, nous

nous retrouvons avec une forme de gestion visuelle de projet qui permet à l'équipe de mieux appréhender sa charge de travail et les flux s'y rapportant. Cette structure Kanban vise à présenter les activités d'un projet ou d'une activité sous la forme d'un tableau, dont les colonnes correspondent aux étapes de travail. Un tableau Kanban basique pourrait être tout simplement constitué de colonnes intitulées "*À faire*", "*En cours*" et "*Terminé*". Les tâches individuelles, représentées par des cartes visuelles ou des post-it, se déplacent d'une colonne à l'autre, jusqu'à leur accomplissement.

À faire	En cours					Terminé
	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	
						

Systeme Kanban

Il existe aujourd'hui des outils informatiques<sup>11</sup> qui permettent de créer ces tableaux. À l'origine, il s'agissait de simples cartes qu'on déplaçait au sein d'un tableau.

## Au cœur de la pratique du Kanban

La méthode Kanban fait partie de la famille des méthodes dites agiles. Elle repose donc sur le principe de livraison rapide, ce qui implique un prompt déplacement des tâches d'une colonne à l'autre. Bien qu'il n'y ait pas de

<sup>11</sup> Compte tenu de la nature de mes activités, je n'ai pas un grand besoin de Kanban. Cependant, j'ai repéré un petit logiciel qui semble prometteur et qui allie à la fois la méthode Kanban et Pomodoro. Il s'agit de [PomodoroLogger](#)

règle quant au nombre de tâches qui devraient être "en cours", il est recommandé d'encourager chacun à se focaliser sur une seule activité plutôt que de se perdre à travers une multitude de tâches.

Une des meilleures façons d'y parvenir est d'améliorer, voire d'optimiser, le flux de ces tâches. Une meilleure gestion du flux évitera de trop gros goulots d'étranglement<sup>12</sup>.

Compte tenu de la vitesse de progression des tâches, il est essentiel que vous vous soyez entendus sur des "normes". Nous étudierons en détail ce concept plus loin. Ces normes, qui sont des temps d'exécution de référence, sont censées vous guider dans la mise en œuvre de la méthodologie Kanban.

Comme la méthode Kanban est issue du "Lean Manufacturing" et autres "Systèmes de Production Toyota", il est normal d'avoir des boucles de rétroaction, c'est-à-dire des boucles qui assurent le feed-back à la fois des membres de l'équipe, mais aussi, en cas de besoin, des clients. Cela doit naturellement s'accompagner de la pratique de l'amélioration continue.

Dans un tableau Kanban, chaque carte représente une tâche. Veillez donc à commencer leur intitulé par un verbe d'action, ainsi chacun saura ce qu'on attend exactement de lui.

---

12 Il faut comprendre qu'un flux est cadencé par son goulot d'étranglement. Vous avez donc tout intérêt à ce que l'écart de temps qu'il représente par rapport aux autres activités soit le plus petit possible.



## **Quatrième partie : L'organisation du travail**



## L'organisation et la performance

---

S'il y a bien une chose qui soit l'apanage de la hiérarchie, c'est la conduite de la performance. Si elle a pris la peine de forger un système de management, alors l'organisation dispose d'éléments permettant de gérer cette performance sans peine.

En tant que collaborateur, il s'agit pour l'instant de commencer à comprendre certaines choses afin d'apporter sa contribution positive à l'émergence et l'entretien de la performance opérationnelle. Étant partisan d'une *communication factuelle*, je ne peux que vous conseiller d'être pragmatique lorsque vous abordez la question de la charge de travail. Encore faudrait-il que vous disposiez des termes qui vous permettraient d'aborder sereinement et constructivement cette question avec votre hiérarchie. C'est pourquoi je vous propose d'aborder, par le détail, la notion **d'adéquation charge / capacité**.

Par ailleurs, en tant que collaborateur, il vous est possible de soutenir la performance globale en adoptant les bons réflexes lorsque vous participez à des réunions ou aux "réunions opérationnelles quotidiennes". Nous aborderons tout cela de façon détaillée plus loin.

### *L'adéquation charge / capacité*

---

"L'adéquation charge / capacité" est au cœur de toute activité économique. Comme nous le verrons en détail dans ce qui suit, **tout, dans l'entreprise, est au service de deux paramètres** :

- **Des volumes**
- **Des temps**

### Concept de charge de travail

Mathématiquement, une charge de travail est la multiplication d'un volume de travail (*par exemple 1000 factures à traiter*), par un temps unitaire, c'est-à-dire le temps nécessaire pour traiter une seule facture (*par exemple 10 minutes*). L'unité de mesure est du "**temps-homme**". La formule générale de la charge de travail est donc :

$$\text{Charge de travail} = \text{Volume de travail} \times \text{Temps unitaire}$$

Donc, pour l'exemple choisi, elle vaut :

$$\text{Charge de travail} = 1\ 000 \text{ factures} \times 10 \text{ minutes} = 10\ 000 \text{ minutes-hommes}$$

Nous pouvons convertir cette charge dans n'importe quelle échelle de temps-homme. C'est d'ailleurs essentiel lorsque nous cherchons à comparer celle-ci, car la comparaison est plus simple à réaliser lorsque tous les termes de celle-ci sont exprimés dans la même échelle. C'est ainsi que nos 10 000 minutes-homme valent aussi 166,67 heures-homme (*soit 166 heures et 40 minutes-hommes*) ou 20,83 jours-homme (*soit 20 jours 6 heures et 40 minutes-homme*)...

Si on compte qu'un mois a 22 jours ouvrés, c'est donc pratiquement la charge d'une personne à temps plein. Mais, si l'objectif est que le traitement de ces factures soit terminé d'ici à la fin de la semaine, c'est un peu plus de 4 personnes à temps plein qu'il faudra lui affecter.

## **Besoin de disposer de données incontestables**

Si vous voulez être en capacité d'*échanger factuellement* autour de votre charge de travail, vous avez besoin que celle-ci soit incontestable. Le point de départ de toute discussion portant sur ce sujet doit être un accord sur la charge de travail concernée.

Pour que la charge de travail soit une "vérité d'entreprise", il faut que les données utilisées le soient également. Or, le volume est nécessairement une "vérité d'entreprise". Il est présent à l'entrée de votre processus. En cas de doute ou de désaccord, il est possible de le compter.

Le seul élément qui ne soit pas d'emblée une "vérité d'entreprise", c'est le temps unitaire.

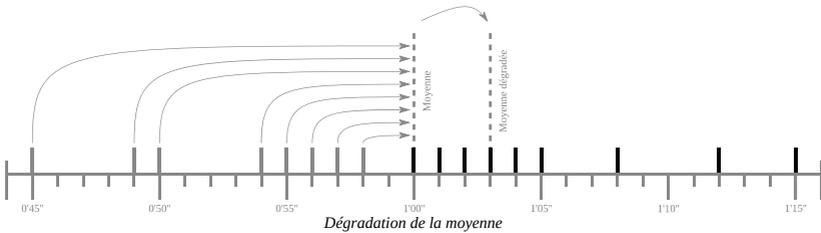
## **Meilleure performance démontrée**

Si nous devons mener une campagne d'observation pour tenter de cerner le temps de référence unitaire nécessaire à l'exécution de la tâche ciblée, nous enregistrerions toute une série de temps que nous pourrions classer du plus rapide au plus lent. La première chose que nous aurions à faire ensuite, c'est d'écarter les temps qui ne sont pas valides. Pour qu'un temps le soit, il faut que l'activité ait été réalisée en :

- **Respectant la procédure et les règles de l'art**
- **Et qu'elle ait produit la qualité attendue**
- **Avec les outils dédiés**

Une fois les temps non conformes écartés, il restera très probablement beaucoup de temps différents. Pour pouvoir nous reposer sur la "Loi statistique des grands nombres", il nous faut au moins 20 observations valides avant de commencer à analyser les données et choisir le temps de référence.

Ceci acquis, quel temps choisir comme référence ? La tendance habituelle serait de choisir la moyenne des temps retenus. Le problème, c'est que, si nous choisissons la moyenne, alors cette dernière se dégradera. En effets, une fois le temps de référence communiqué, tous ceux qui font mieux que la moyenne caleront leur vitesse d'exécution sur le temps communiqué, tandis que ceux qui n'en sont pas encore capables continueront à produire dans les temps qui sont les leurs. La moyenne du temps d'exécution qui s'ensuivra sera dégradé par rapport à la moyenne ayant servi de temps de référence.



Pour éviter ce problème, nous devons donc choisir la "**meilleure performance démontrée**" ou "**BDP**<sup>13</sup>". Il s'agit d'un temps **reproductible** qui rassemble toutes les qualités présentées ci-dessus.

### Concept de variance

Évidemment, rares seront les personnes capables d'une telle vitesse. Donc, si on calcule la charge de travail d'une équipe, il y aura toujours un écart entre ce qui aura été produit et ce qu'on projetait de produire. Cet écart s'appelle une "**variance**".

13 BDP : "Best Demonstrated Performance"

**La variance est au cœur  
du management de la performance.**

**Variance = Réalisé – Planifié**

Évidemment, d'un jour à l'autre, les raisons de cet écart peuvent varier. S'il arrivera souvent que la seule raison est à trouver dans les montées en compétence à réaliser, d'autres raisons pourraient être à l'origine de la contre-performance :

- des défauts de coordination,
- des problèmes d'outil,
- des problèmes de qualité au niveau de la matière première...

En mettant ces causes en évidence, l'équipe s'offre une véritable chance de progresser en sécurisant petit à petit l'ensemble de ces éléments qui impactent la production.

### **Concept de capacité de travail**

La "**capacité de travail**", c'est le volume de ressources, exprimé en temps-homme, qui peut être mis en regard de la charge de travail. La "capacité de travail" est, elle aussi, le produit d'un volume de ressource, habituellement exprimé en ETP<sup>14</sup>, par le temps unitaire d'un temps plein, probablement 8 heures par jour. La formule générale de la capacité de travail s'établit donc comme suit :

**Capacité** de travail = **Volume** de ressources × **Temps** de travail d'une ressource

---

14 ETP = Équivalent Temps Plein

Si vous avez 4 personnes qui travaillent à temps plein, et 2 personnes qui travaillent à mi-temps, vous bénéficiez de 5 ETP.

$$(4 \times 1 \text{ ETP}) + (2 \times \frac{1 \text{ ETP}}{2}) = 5 \text{ ETP}$$

L'entreprise dispose donc de 40 heures-homme par jour pour couvrir son processus industriel

$$\text{Capacité de travail} = 5 \text{ ETP} \times 8 \text{ heures par jour} = 40 \text{ heures-homme par jour}$$

Pour traiter ses factures, elle pourra mobiliser son équipe un peu plus de 4 jours pour venir à bout du volume de départ.

Ce qui est remarquable, c'est que tous les termes de la formule permettant de calculer la "capacité de travail" sont des "vérités d'entreprise".

### **Adéquation charge / capacité**

Pour que la production puisse se faire dans les délais attendus, il faut obligatoirement que la capacité de travail soit supérieure ou égale à la charge de travail durant la période étudiée.

$$\text{Capacité de travail} \geq \text{Charge de travail}$$

### **Analyse de la charge de travail**

Une charge de travail s'évalue toujours dans un espace temps donné et vient en regard d'une capacité de travail. Par exemple, on évaluera la charge de travail totale d'une semaine en additionnant les charges de travail que représentent les différentes tâches à accomplir dans cette période, puis on la comparera au niveau de ressources disponibles au cours de cette même semaine.

Activité	Type <sup>15</sup>	Fréq.	Unité	Vol.	T/U <sup>16</sup>	Charge
Appels	T/U	Hebdo.	appel	50	3'	150'-h
Entretiens de vente	T/U	Hebdo.	entretien	20	20'	400'-h
Administration	T/U	Quot.	dossier	6	10'	300'-h
Déplacements	T/U	Hebdo.	déplacement	10	20'	200'-h
Réunion opérationnelle	T/U	Quot.	réunion	1	10'	50'-h
Classement	U/T	Hebdo.	document	250	10'	25'-h
Charge hebdomadaire totale						1 125'-h 18 h 45'-h

*Liste d'activités*

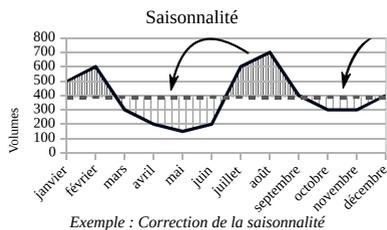
Si on constate que la charge de travail totale est supérieure à la capacité de travail, cela ne veut pas nécessairement dire qu'il faille recruter de nouvelles personnes. Cela veut juste dire que, toutes choses restant égales par ailleurs, durant cette période analysée, il y a trop de travail par rapport au niveau de ressources présentes.

Les deux formules vous donnent tous les paramètres sur lesquels vous pourriez agir pour trouver une solution à la situation.

Par exemple, vous pourriez regarder s'il est possible de diminuer la charge de travail. Est-ce que cette charge est normale ou est-elle la conséquence d'une situation dégradée, comme un pic d'anomalies produit par le système informatique, par exemple ? Auquel cas, certes, il faudra bien traiter ces dernières, mais il faudra aussi corriger ce qui provoque ces anomalies pour que vous ne soyez plus confrontés à cette situation. Ce pourrait être aussi un pic saisonnier, comme la période de l'Aïd, par exemple. La question sera de savoir s'il est possible de déplacer une partie de la charge de travail après l'Aïd, de façon à lisser cette dernière dans le temps. À nouveau, une analyse fine de ce qui compose la charge de travail peut vous aider à trouver des réponses et des solutions.

15 Façon de rapporter l'activité. Elle peut être rapportée en Temps par Unité produite (T/U) ou en Unités par unité de Temps (U/T), en principe, la minute.

16 Colonne où on inscrit les temps unitaires si on est en T/U, ou les volumes par unité de temps si on est en U/T.



On peut aussi analyser le détail des activités que recouvre la norme. Quelles sont les actions comprises dans le temps standard ? Le processus de travail peut-il être optimisé ? Y a-t-il des activités gourmandes en temps qui ne créent aucune valeur pour le client ? A-t-on mis en place un bout de processus censé nous prémunir d'un risque qui s'avérerait rare et peu onéreux, auquel cas la couverture du risque coûterait plus cher que le risque lui-même. Y a-t-il un outil que nous pourrions acquérir et qui prendrait en charge, efficacement et à bon marché, une partie immuable du processus ? Dans ce dernier cas, il sera impératif de faire à nouveau toute la démarche débouchant sur l'identification du temps standard. Rappelons-nous qu'un temps est réputé immuable tant que toutes les conditions de mise-en-œuvre persistent.

Ce ne sont que quelques exemples. Comme vous le voyez, il n'est nulle part question, pour l'instant, d'ajouter des ressources. Mais, une fois que nous aurons récupéré toutes les marges de productivité disponible, il sera encore temps d'envisager élargir l'équipe si nous pensons que la charge additionnelle devrait s'installer dans le temps.

## **Productivité**

Ces exemples nous permettent d'introduire un concept cardinal au sein de toute entreprise : la notion de productivité, ou de performance opérationnelle.

Pour garder le concept simple et général, la productivité sera le résultat issu du rapport entre les sorties (*la valeur produite*) et les entrées (*le coût des ressources nécessaires pour la produire*).

$$\text{Productivité} = \frac{\text{Sorties}}{\text{Entrées}}$$

En d'autres circonstances, nous pourrions aborder les principales sources de gaspillages mises en avant par le "Lean Management". Retenez simplement que tous vos efforts devraient converger vers le fait de supprimer tout ce qui ne crée pas de valeur pour le client. Et si le contexte, la technologie ou les circonstances rendent impossible le fait de se passer de certaines activités, de les maintenir à leur portion congrue.

### **Taux d'improductivité admise**

Si nous reprenons les équations, votre capacité de travail quotidienne est connue. Si l'horaire de travail est de 8 heures, c'est bien de ce temps que vous disposez. Comme nous sommes des humains, il nous faut pouvoir aller nous laver les mains ou prendre une tasse de café de temps à autre. Nous pouvons aussi être distraits ou interrompus. Évidemment, nous tenterons d'agir sur ces derniers points pour les réduire, voire les supprimer. De ce fait, vous disposez au maximum de 80 % de ce temps pour produire. Vous bénéficiez donc, de facto, d'un "**taux d'improductivité admise**" de 20 %.

Donc, si la formule générale de la charge de travail est :

$$\text{Charge de travail} = \text{Volume de travail} \times \text{Temps unitaire}$$

Alors, si vous ne travaillez qu'à 80 % de votre capacité maximale, cela veut dire que ne réalisez que 80 % du Volume de travail dans un temps donné :

$$\text{Charge de travail} = (80 \% \times \text{Volume de travail}) \times \left( \frac{\text{Temps unitaire}}{80 \%} \right)$$

Mais comme tout le travail est à faire, il nous faut ramener ce dernier à

100 % :

$$\frac{\text{Charge de travail}}{80 \%} = \left( \frac{80 \% \times \text{Volume de travail}}{80 \%} \right) \times \left( \frac{\text{Temps unitaire}}{80 \%} \right)$$

Donc :

$$\text{Charge de travail corrigée} = \frac{\text{Charge de travail}}{80 \%} > \text{Charge de travail}$$

Au-delà du besoin de compréhension, le plus important à retenir est qu'il est très vraisemblable que votre hiérarchie vous communiquera le Temps unitaire corrigé. Il vous suffira de l'appliquer. S'il ne vous le donne pas directement, il peut vous le transmettre de façon indirecte, par exemple en vous confiant un objectif. Si, le lundi à la première heure, votre hiérarchie vous demande de traiter 1 000 factures d'ici mercredi soir, vous savez que vous disposez d'une capacité de travail 24 heures-homme et que cette capacité est censée être égale à la Charge de travail à couvrir.

Donc :

$$24 \text{ heures-homme} = 1\,000 \text{ factures} \times \text{Temps unitaire}$$

Et donc :

$$\text{Temps unitaire} = \frac{24 \text{ heures-homme}}{1\,000 \text{ factures}} = \frac{1\,440 \text{ minutes-homme}}{1\,000 \text{ factures}}$$

$$\text{Temps unitaire} = 14 \text{ minutes et } 24 \text{ secondes}$$

Enfin, pour ceux qui seraient obsédés par la notion de contrat et de salaire, résumons les choses :

- Votre employeur vous achète 100 % de votre temps de travail.
- Il vous accorde des périodes de congé, qui s'élèvent à environ 7 % du temps que vous lui avez vendu.
- Il vous accorde (*dans notre exemple*) que vous lui fournissiez une production équivalent à ce que vous seriez censé produire en ne dépensant que 70 % de votre temps de travail.
- De plus :
  - Il finance votre formation.
  - Il prend financièrement en charge vos erreurs (*ce qui est acceptable*), voire vos fautes (*ce qui est inacceptable !*)<sup>17</sup>.
  - Et il supporte à 100 % le risque d'absence de charge de travail.
  - Il finance tous les investissements et met à votre disposition tous les outils qui vous permettent d'exercer ce qui devrait être votre art.

### **Dans le cadre de l'autonomie accordée et attendue**

À partir du moment où une certaine autonomie vous est accordée, il est attendu que vous gériez au mieux votre temps de travail pour optimiser votre production. S'il y a des temps standard qui existent, renseignez-vous à ce propos. Sinon, tenter de progressivement cerner ces temps, car vous allez devoir gérer et arbitrer votre charge de travail. Faites-le avec votre hiérarchie, parce que vous allez devoir être d'accord sur les mêmes nombres.

Vouloir vous positionner sur des temps plus élevés peut être confortable et offrir temporairement l'illusion d'une bonne performance de votre part. Mais cela ne vous aide pas ni aide l'entreprise à faire vivre un processus

---

17 Une erreur est le fruit d'un apprentissage. Lorsque vous faites quelque chose pour la première fois, vous pouvez réussir, comme vous pouvez échouer. Mais, dans les deux cas, vous apprenez quelque chose. Une entreprise qui n'admettrait plus l'erreur est une entreprise qui ne peut plus évoluer. Par contre, une faute, c'est lorsque vous savez que vous ne pouvez faire quelque chose et que vous le faites tout de même. Elle procède d'une mauvaise intention. C'est pour cela que la faute n'est pas acceptable, voire qu'elle est inexcusable !

d'amélioration continue. Il vaut mieux définir les vrais temps standards, quitte à s'entendre ensuite sur le taux d'improductivité admise que de dégrader la qualité de l'information. Le taux d'improductivité pourra être utilisé comme un objectif de progrès. Par exemple, si vous êtes débutant dans une fonction, il vous sera peut-être accordé un taux de productivité de 54,5 % pour l'année. Ces 54,5 % ne sont qu'une moyenne annuelle. Donc, si votre taux est de 35 % actuellement, cela veut donc dire que vous devriez terminer l'année à 71 %, en ayant idéalement suivi une progression arithmétique linéaire.

$$\text{Taux de productivité annuel} = \frac{1}{12} \sum_{i=1}^{12} \text{Productivité mensuelle}_i = 54,5\%$$

$$\frac{\sum(38\%, 41\%, 44\%, 47\%, 50\%, 53\%, 56\%, 59\%, 62\%, 65\%, 68\%, 71\%)}{12} = 54,5\%$$

Comme toujours, ce qui est important, ce n'est pas de travailler plus durement, mais de le faire plus intelligemment. C'est ainsi que vous pourriez mieux tirer parti de vos rythmes biologiques, par exemple.

Prenez donc le temps d'analyser votre charge de travail.

1. De quoi est-elle composée, dans quels volumes et pour quels temps unitaires ?
2. Quelles sont les échéances ?
3. De quel temps disposez-vous ? Quelles sont les qualités des plages de temps disponibles ?
4. Programmez et planifiez ces activités, de façon à ce qu'elles soient produites au meilleur moment pour vous, tout en vous garantissant de respecter les échéances.
5. S'il s'avère que votre charge de travail est supérieure à votre capacité de travail pour une période donnée, retournez vers votre hiérarchie pour opérer les arbitrages nécessaires.

À titre d'exemple, il est probablement inutile de programmer des appels à des chefs d'entreprise en pleine journée. Vous n'avez quasiment aucune chance de les avoir en ligne. Par contre, si vous programmez ces appels en tout début de journée, avant que leur personnel n'arrive, ou en toute fin de journée, une fois que leur personnel est parti, alors vous pourriez avoir une chance de leur parler, car ils ne sont plus engagés dans des déplacements ou des réunions qui occupent l'essentiel de leur journée. À nouveau, il s'agit ici de la mise en œuvre du principe qui consiste à travailler plus intelligemment et non plus durement !

## ***Gestion des réunions***

---

Les réunions sont des moments qui **peuvent se révéler utiles**. Elles peuvent poursuivre différents objectifs :

- Informer
- Se coordonner
- Construire ensemble
- Faire le point
- Résoudre des problèmes...

En même temps, elles **représentent un coût sérieux** pour l'entreprise. En bonne logique économique, il faut donc, pour qu'elles soient profitables, que ce qu'elles rapportent dépasse ce qu'elles coûtent.

Dans ce qui suit, nous allons aborder les bonnes pratiques afférant à la préparation et la conduite de réunion. Nous aborderons à part une réunion toute particulière qui est la "réunion opérationnelle quotidienne".

### **Coût d'une réunion**

Comme l'objectif est de vous permettre de tenir des réunions plus efficaces, il est important de commencer par circonscrire ensemble ce que peut coûter une réunion à l'entreprise. Cela permettra de plus facilement tirer du sens d'un certain nombre de remarques que je pourrais faire à propos de la préparation et de la conduite des réunions.

Laissons de côté les coûts logistiques pour ne nous concentrer que sur les coûts humains de la réunion. Imaginons que votre équipe soit composée de 10 personnes, manager compris. Imaginons également qu'il est prévu une réunion de 2 heures dont l'objet est de présenter la stratégie annuelle à l'équipe.

Nous avons donc immobilisé une capacité de travail de :

$$10 \text{ personnes} \times 2 \text{ heures} = 20 \text{ heures-homme}$$

On peut en faire des choses en 20 heures, n'est-ce pas ?

Par ailleurs, imaginons que le salaire moyen de tous ces cadres soit de 15 000 Dhs net par mois. Leur salaire représente un coût complet de 21 342 Dhs à la société<sup>18</sup>. Si on ajoute à cela leur espace en mètres carrés, leur équipement (*bureau, ordinateur...*), leur part d'eau et d'électricité, les libéralités dont ils jouissent peut-être (*véhicule de société, frais de représentation...*), nous arrivons peut-être un coût complet mensuel de 22 000 Dhs. Soit un coût de 125 Dhs de l'heure. Donc, la réunion coûte à la société :

$$20 \text{ heures-homme} \times 125 \text{ Dhs} / \text{heure} = 2 500 \text{ Dhs}$$

À partir de là, la question qui se pose est : est-ce que la réunion a été rentable ? En d'autres termes, a-t-elle rapporté plus que ce qu'elle a coûté ? Dans notre exemple, est-ce que ses bénéfices sont supérieurs à 2 500 Dhs ?

### **Causes d'inefficacité des réunions**

Qu'est-ce qui rend les réunions improductives ? Ou, plus généralement, qu'est-ce qui peut avoir un impact négatif sur les réunions ?

---

<sup>18</sup> En prenant un prélèvement à la source de 17,5 % et des charges sociales patronales de 21,09 %.

## ***Gestion du temps***

Tout d'abord, il y a tout ce qui occasionne une perte de temps. La première cause que j'aimerais mettre en avant, c'est le **respect de l'horaire** ! Là où je suis né, nous avons un proverbe qui dit que :

**La ponctualité est la politesse des Rois**

S'il y a déjà 9 personnes dans la salle et qu'on attend la 10<sup>e</sup> durant 5 minutes, cela coûte donc, en repartant de notre exemple, 45 minutes-homme, soit 93,25 Dhs. À ce prix, on aurait pu vous offrir les croissants pour accompagner le café que vous aurez très probablement emporté avec vous à la réunion.

Donc, premier principe : **une réunion commence et termine à l'heure !**

Dans la même veine, il y a tout ce qui consommera inutilement du temps :

- Les discussions hors sujet
- La monopolisation de la parole par certains
- Les temps de parole non respectés ou déséquilibrés
- La mauvaise préparation logistique de la réunion  
*(on court pour trouver un rétroprojecteur ou on cherche le technicien, car la télévision ne s'allume pas, il n'y a pas de marqueurs pour écrire sur le tableau...)*

## ***L'absence ou la mauvaise préparation***

Le manque de préparation mène à des rencontres stériles. Rien de constructif ne sortira de la réunion, si ce n'est d'avoir pris la décision d'une nouvelle réunion où chacun viendra peut-être mieux préparé.

Dans certaines entreprises, venir en réunion non préparé est assimilé à une faute professionnelle. Et c'est compréhensible, quand on voit le coût d'une réunion et les enjeux concernés.

Imaginez une réunion ayant pour but de lancer les travaux d'un projet dans lequel chacun des 10 membres présents a sa part de contribution à apporter. Le report, ne fut-ce que de 1 jour, de la réunion pour manque de préparation de certains participants, fait perdre 10 jours-homme au projet ! C'est énorme !

### ***Trop de réunions***

La dernière cause d'inefficacité que j'aimerais souligner, c'est l'excès de réunion. Nous pouvons nous retrouver à être noyés sous la masse des réunions, si bien que le temps qui devrait normalement être dédié à notre production s'en trouve phagocyté.

### **Préparation de la réunion**

Il y a plusieurs niveaux de préparation d'une réunion :

- La préparation de l'événement lui-même
- La préparation personnelle

### ***Préparation de la rencontre***

Toute réunion doit être planifiée et une invitation doit être envoyée.

Celui ou celle qui est en charge de la réunion doit tout d'abord :

- **T**: Définir le thème de la réunion
- **O**: Arrêter les objectifs de la réunion
- **P**: Dresser le plan de la réunion

Ensuite, plus spécifiquement, il doit :

- Dresser la liste des participants en en précisant :
  - Les rôles
  - Les raisons de leur présence
- Définir :
  - Le lieu
  - L'horaire
  - La durée...
- Vérifier la disponibilité et réserver la salle
- Produire et envoyer un ordre du jour
- Envoyer la documentation éventuelle
- Être précis quant à ses attentes vis-à-vis des participants  
*(Quelqu'un a-t-il quelque chose à préparer en vue d'une présentation ? Sur quel sujet ? Pour combien de temps ? En poursuivant quel objectif ?...)*

Ensuite, il doit également préparer tous les documents et tout le matériel nécessaires à la réunion comme :

- Les supports éventuels
- Les feuilles de présence
- Vérifier que tous les outils sont disponibles et fonctionnent  
*(Rétroprojecteur, télévision, tableau blanc, marqueurs ad-hoc, blocs-notes, stylos, post-it, matériel de visio-conférence...)*

## Participation

### **Rentabilisation**

Puisqu'une réunion coûte cher, la meilleure façon de la rentabiliser, c'est déjà :

- **D'arriver à l'heure**  
*(Pas besoin d'arriver fort en avance. Contentez-vous d'être là deux ou trois minutes avant, le temps pour vous d'entrer en salle et de vous installer)*
- **D'arriver préparé**
- **D'écouter activement**
- **De conclure la réunion sur des décisions**

Une réunion qui ne se conclut pas sur des **décisions** est une rencontre stérile. C'est beaucoup d'argent investi pour un résultat nul !

Donc, vous devriez toujours venir en réunion en étant muni de votre **plan d'action**.

### **Animation**

Si vous êtes amené à animer la réunion :

- **Commencez à l'heure**  
*(Si vous êtes manager, n'acceptez pas les retardataires<sup>19</sup>)*
- Affichez le thème, l'objectif, le plan et la durée
- Précisez la méthode de travail et l'organisation
- Définissez les rôles dont, à minima :
  - L'animateur
  - Le modérateur  
*(qui peut être l'animateur)*

---

19 Dans certaines entreprises, les supérieurs hiérarchiques interdisent l'entrée en salle aux retardataires, surtout s'ils n'ont pas prévenu de leur retard, et leur demande d'aller les attendre dans son bureau où ils devront s'expliquer. C'est parfois la meilleure garantie que cela ne se reproduise plus, tout en lançant un message fort à chacun.

- Le gardien du temps
- Le rapporteur
- Facilitez les interactions, favorisez la participation, équilibrez les temps de parole, veillez à ce que tout le monde s'exprime
- Trouvez le juste équilibre entre temps productif et micro-moments de détente<sup>20</sup>
- Maîtrisez le temps
- Reformulez et produisez des synthèses intermédiaires et finale

### ***Règles d'échange en réunion***

Une autre erreur souvent commise, c'est de se perdre dans les détails ou de se noyer dans la présentation sans fin de tableaux Excel. Apprenez à **aller à l'essentiel**. En cas de besoin, les participants pourront toujours vous poser des questions une fois que vous aurez terminé.

À ce propos, une règle utile à mettre en place est la suivante :

- Durant un exposé, chacun a uniquement le droit de poser des **questions pour « clarification »**, c'est-à-dire pour clarifier ou faire préciser un point exposé
- S'il devait y en avoir, les **questions qui « challengent »** sont réservées à la fin, une fois la présentation terminée. Ce sont des questions qui ont pour but d'interroger ce qui a été exposé ou de confronter les idées avancées ou encore d'inviter à pousser plus loin la réflexion.<sup>21</sup>

---

20 Une réunion peut être aussi une bonne occasion de resserrer les liens au sein de l'équipe ou de construire l'identité culturelle de l'équipe. Vous serez peut-être d'accord pour ouvrir un tout petit peu la porte à la plaisanterie, à l'humour ou aux digressions. En même temps, cela doit prendre peu de place. Il est possible de débattre de choses sérieuses joyeusement, par exemple.

21 Attention ! Ce sont les idées qu'on confronte, et non celui ou celle qui les porte. Donc, aucune attaque ad hominem n'est tolérée.

Enfin, évitez le "syndrome de l'ascenseur", qui consiste à ne rien dire en réunion, par contre, une fois dans l'ascenseur, commenter et critiquer de façon informelle ce qui a été dit. **Si vous avez quelque chose à dire, dites-le en réunion...** ou taisez-vous à jamais !

## ***En fin de réunion***

**Décidez ! Décidez ! Décidez !  
Et engagez-vous !**

Vos décisions doivent être **SMART** et retranscrites dans vos **plans d'action**.

S'il faut décider ensemble, il y a plein de façons de le faire, selon les contextes ou les circonstances. La seule chose à éviter, c'est la tentative de hold-up. On peut donc faire appel à l'unanimité ou au consensus. Pour cela, on peut utiliser des outils comme :

- Le vote pondéré
- Le vote pondéré multicritère
- La matrice de compatibilité...

Ou tout autre outil auquel vous pourriez penser.

Par contre, les plus mauvaises façons d'arrêter une décision sont :

- Par absence de réaction
- Selon la règle d'autorité<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Par autorité, on n'entend pas l'ascendance hiérarchique, mais bien plutôt l'autorité que pourrait conférer la spécialité. Autorité est donc à prendre dans le même sens que dans l'expression "argument d'autorité".

- Selon la règle de la minorité
- Selon la règle de la majorité...

C'est aussi le moment de décider de la date de la **prochaine réunion**, de son objet, de sa portée, de son ordre du jour, si ces éléments sont déjà circonscrits.

### ***À éviter à tout prix***

Enfin, évitez aussi **la plus mauvaise question** que j'ai jamais entendue et qui, pourtant, clôtura une écrasante majorité des réunions :

*C'est bon ? Tout le monde a compris ?*

Je vous garantis que la réponse à cette question sera toujours « Oui ! », car chacun aura nécessairement compris quelque chose. Mais, en réalité, ce n'est pas ce que nous cherchons à apprécier. Ce que nous cherchons à savoir, c'est si *ce qui a été compris est bien ce qu'il y avait à comprendre*. Et à moins de mettre à l'autre dans une situation où il pourrait choisir de se sentir idiot, il est difficile de poser la question. Avec l'expérience, vous découvrirez certainement des façons plus subtiles d'y parvenir.

### **Évaluation de la réunion**

Il y a de nombreuses années, voulant aider un Vice-Président dans une multinationale œuvrant dans l'aéronautique, j'ai développé un talon qui était systématiquement attaché par sa secrétaire aux documents qu'elle lui préparait pour ses réunions.

En fin de réunion, il prenait une minute pour remplir le talon, et il le remettait à sa secrétaire avec ses documents. Cette dernière reportait chaque semaine ses réponses dans une feuille de calcul, ce qui nous permit de tirer quelques statistiques fort instructives. Grâce à cette analyse, deux choses se sont produites :

Horaires	Début	Fin	Écart
Planifié	..... : .....	..... : .....	..... : .....
Réalisé	..... : .....	..... : .....	..... : .....
Écart	..... : .....	..... : .....	..... : .....
Durée idéale			..... : .....

Durée réelle	x	Nb. participants	x	Coût horaire moyen	=	Coût de la réunion
				150 Dhs		

Qualité : Mauvaise     Excellente

Intérêt : Faible     Majeur

Réunion :  Planifiée  Spontanée

Type :  Direction  Management  
 Projet (sponsor)  Projet (acteur)  
 Information  Client  
 Fournisseur  Situation de crise  
 Ressources humaines  Autre : .....

La réunion a-t-elle été préparée par celui qui l'a initiée ?  Oui  Non  
L'ordre du jour et les objectifs ont-ils été reçus 24 heures à l'avance ?  Oui  Non

Tous les participants ont-ils été avertis ?  Oui  Non

Est-ce que tous les participants prévus sont présents ?  Oui  Non  
Ont-ils prévenu de leur retard ?  Oui  Non  
Sanction a-t-elle été prise ?  Oui  Non

Tous les points ont-ils été traités ?  Oui  Non  
A-t-on pris des décisions opérationnelles ?  Oui  Non  
Sont-elles retranscrites dans un plan d'action ?  Oui  Non

La réunion a-t-elle été bien coordonnée ?  Oui  Non

Étiez-vous le bon niveau hiérarchique ?  Oui  Non  
Étiez-vous le bon interlocuteur ?  Oui  Non

Matrice d'Eisenhower	Urgent	Non urgent
Important	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Non important	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Ses réunions devinrent plus efficaces
- Il eut moins de réunion, ce qui lui a libéré le temps qui lui manquait cruellement

Je vous laisse ci-contre le talon en question. Je vous suggère de l'utiliser quelque temps, le temps pour l'équipe de mettre en œuvre les bonnes pratiques attachée aux réunions.

## **Après la réunion**

Une fois la réunion terminée, le rapporteur apporte la dernière touche à la minute de réunion avant de l'envoyer à tous les participants. En principe, cette minute doit être envoyée dans l'heure qui suit la fin de la réunion. À l'extrême limite, le lendemain matin à la première heure. Mais cela dépendra de la nature et de la fréquence de la réunion.

### ***Exemple de structure de minute de réunion***

La minute de réunion devant offrir une vision fidèle de ce qui s'est échangé, elle devrait contenir, à minima, les points suivants :

- La liste des participants :
  - Les présents
  - Les excusés
  - Les absents
- La réunion a-t-elle débuté à l'heure, sinon pourquoi ?
- L'ordre du jour
- Note de synthèse<sup>23</sup> :
  - Points abordés
  - Arguments échangés
- État d'avancement depuis la précédente réunion<sup>24</sup>
- Plan d'action<sup>25</sup>
- Date de la prochaine réunion

---

23 Cela suppose donc un exposé complet et synthétique !!!

24 Facultatif. Cela dépend de la situation ou de la nature de la réunion.

25 Liste de toutes les décisions prises selon le même schéma que le plan d'action

## ***Réunion opérationnelle quotidienne***

---

### ***Réunion d'équipe centrée sur la variance***

La réunion opérationnelle, en principe quotidienne, est une réunion de l'équipe. Ce n'est pas une réunion qui appartient au manager, même si, lorsqu'il est présent, c'est lui qui, le plus souvent, la préside. Tout ceci pour souligner que, même en l'absence du manager, la réunion se tient, car c'est une réunion de coordination essentielle. **C'est une réunion centrée sur la variance.** Si, le temps de son absence, le manager a délégué ses responsabilités à un collaborateur, c'est lui qui, en toute logique, présidera la réunion.

### ***Durée et fréquence de la réunion***

**La réunion ne doit pas dépasser 10 minutes.** Si vous êtes 6 personnes, elle coûte 1 heure-homme par jour, soit 22 heures-homme par mois, ce qui correspond à 3 jours pleins de travail pour une personne !

Au niveau opérationnel, la réunion se tient en principe tous les jours. Certains métiers, comme les téléopérateurs dans les centres d'appel, peuvent avoir besoin d'avoir deux réunions opérationnelles quotidiennes à cause de la célérité de leur métier. Sur un plateau téléphonique, on a vite fait d'épuiser une base de donnée clients. À vous d'adapter la fréquence en cas de besoin. Mais en principe, pas moins d'une par jour au niveau opérationnel.

Par ailleurs, afin d'ancrer la réunion, il faut que cela devienne une **routine**. Le mieux, si l'horaire de travail commence à 8 h 30, est de tenir cette réunion à 8 h 40, le temps que chacun pose son manteau au vestiaire, se serve éventuellement une tasse de café, salue ses collègues et entre en salle de réunion. Attention ! **La réunion commence à l'heure.**

Si un membre de l'équipe est en dehors des murs de l'entreprise, mais est disponible, il rejoindra la réunion par téléphone interposé.

## **Objectif de la réunion**

La réunion a pour but de :

- Circonscrire les causes de la variance
- Donner les instructions de la journée
- Coordonner le travail
- Faire circuler l'information

## **Ordre du jour récurrent**

1. Qu'était-il planifié hier et qu'avons-nous réalisé ? En *deux mots*, à quoi est due la variance ?<sup>26</sup>
2. Qu'est-il prévu de faire aujourd'hui ?  
(*Objectifs de la journée*)
3. Tour de table où chacun :
  - Fait ses demandes opérationnelles  
(*À noter dans les plans d'action*)
  - Livre les demandes qui lui ont été faites précédemment
  - Attire éventuellement l'attention sur une information utile  
(*Exemple : Mme Flane est passée hier et voulait te voir*)
4. Informations générales éventuelles  
(*Exemple : Je vous rappelle que vous devez rentrer vos dates de congé avant de la fin de la semaine auprès du DRH*)

## **Remarque**

Il n'est pas interdit de faire de cette réunion opérationnelle un moment de consolidation de l'équipe, en faisant de ce moment un moment convivial. De temps à autre, certains pourraient apporter les croissants à prendre avec

---

<sup>26</sup> L'objectif n'est pas de débattre de l'écart, car cela ne concerne probablement pas tout le monde. Il n'est pas question de bloquer les gens en réunion alors qu'un sujet ne concerne que deux ou trois personnes. Par contre, une fois la raison circonscrite, des instructions complémentaires peuvent être données, comme le fait de récolter les informations qui permettront de comprendre la situation, ou une réunion peut être programmée dans la journée avec les personnes concernées.

le café, tout en se concentrant sur l'ordre du jour avec bonne humeur. L'important, au-delà du fait d'être parfaitement efficace, est de ne pas dépasser le temps imparti.

Exceptionnellement, on pourrait prendre cinq ou dix minutes de plus, s'il y a un anniversaire à fêter ou une naissance... C'est alors un temps (*1 heure-homme, dans notre exemple*) qui est investi dans la cohésion de l'équipe.

### ***Fiche d'évaluation de la réunion opérationnelle***

Afin de vous aider à vous améliorer dans la pratique de la Réunion opérationnelle quotidienne, voici la fiche d'auto-évaluation que vous pouvez, chaque jour, remplir à la fin de la réunion.

Notez que dans le tableau reprenant un certain nombre de thèmes à évaluer, les points se distribuent en entier. C'est donc ou totalement "oui" ou totalement "non".

Gestion du temps	Participants	Présent	Excusé	Absent
		<b>Totaux :</b>		

**Évaluation de la Réunion Opérationnelle Quotidienne**

Auditeur :

Date :

Temps		
Planifié		minutes
Réelle		minutes
Variance		minutes

Technique	Thèmes	Valeur	Oui	Non
	<b>Gestion de la réunion</b>			
	La réunion a-t-elle commencé à temps ?	7		
	La réunion a-t-elle terminé à temps ?	7		
	L'agenda a-t-il été respecté ?	5		
	Tous les participants étaient préparé ?	5		
	Tous les participants étaient présents ?	3		
	<b>Communication</b>			
	La réunion était-elle bien coordonnée ?	5		
	La distribution de la parole a-t-elle été efficace ?	3		
	<b>Ordre du jour</b>			
	A-t-on relevé la variance ?	8		
	A-t-on expliqué en deux mots l'origine probable de la variance ?	4		
	Des actions ont-elles été décidées pour corriger la variance ?	6		
	Les objectifs (SMART !!!) de la journée ont-ils été communiqués ?	8		
	Les indicateurs clés de volume et de productivité ont-ils été utilisés ?	5		
	Le tour de table a-t-il été fait ?	6		
	<b>Pratique</b>			
Chacun avait-il son plan d'action ?	8			
Est-ce que chacun a noté les actions qui le concerne dans son plan d'action ?	8			
Est-ce que les engagement ont formellement été acceptés par les participants ?	6			
Est-ce que les tâches à échéance ont bien été livrées à temps ?	6			
<b>Résultat en pourcent :</b>				

Qualité	5 sujets majeurs issus du plan d'action	Priorité	Responsable	Date	Effectif

Commentaires

## ***Recours à l'arbitrage***

---

### ***Préambule***

Avant tout, précisons qu'il faut savoir demander de l'aide lorsque vous en avez besoin. C'est à vous d'en prendre l'initiative. La raison en est simple et évidente :

**Les autres ne sont pas censés  
deviner que vous avez un problème !**

C'est donc à vous de prendre l'initiative de vous adresser à votre hiérarchie. Elle est là pour cela aussi.

### ***Couvrir tout et rien que votre champ de responsabilité***

En principe, votre fiche de poste, si vous en avez reçue une, détaille votre champ de responsabilité. Si ce n'est pas le cas, ou si ce n'est pas clair, je vous engage à rencontrer votre supérieur hiérarchique pour clarifier les attentes. Car vous êtes censés être en totale maîtrise de *tout* votre périmètre de responsabilité et de *rien* que de celui-ci.

Cela veut donc dire qu'il est attendu de vous que vous preniez *toutes* vos responsabilités, que vous ne laissiez pas une partie de celles-ci non assumées, et que, en même temps, vous ne vous ingériez pas dans le périmètre de responsabilité confié à quelqu'un d'autre.

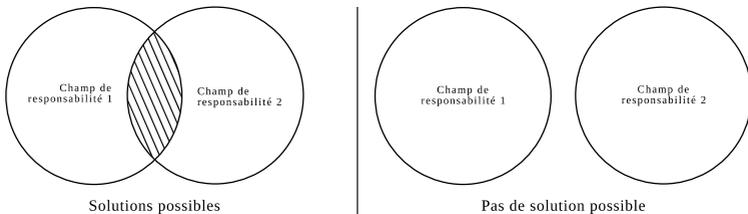
Comme nous l'avions vu dans l'introduction, il n'y a pas à attendre à ce que ce soit votre hiérarchie qui prenne les responsabilités qui vous ont été confiées. Il est attendu de vous que vous soyez autonome.

## ***En cas de problème...***

Imaginons que vous soyez confrontés à un problème, problème dans lequel un de vos collègues est concerné. Quelle démarche adopter ?

### ***1) Identifier le problème et tenter de le résoudre***

Si tout se passe bien, vous devriez trouver une solution ensemble, chacun exprimant ses demandes et ses limites en s'exprimant de son "bout" de la relation, c'est-à-dire en parlant à partir de son champ de responsabilité, sans ingérence.

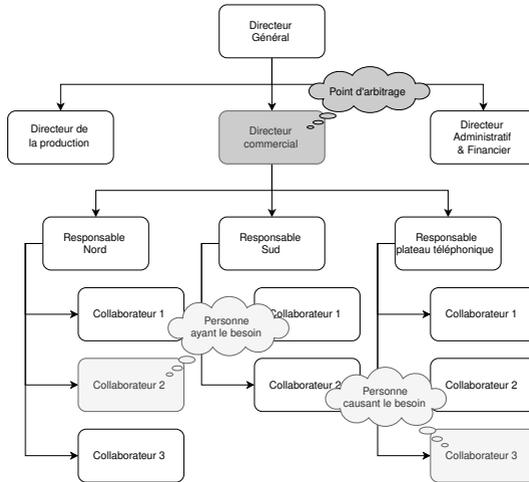


Il peut parfois arriver qu'aucune solution ne puisse être mise en œuvre, car les périmètres de responsabilité respectifs ne se recouvrent pas. Ce peut être le cas lorsque chacun a reçu des instructions qui contraignent ses responsabilités dans des limites qui ne permettent pas d'accéder à une solution viable pour les deux parties.

### ***2) Remonter au point d'arbitrage***

Dans de pareils cas, il faut apprendre à faire fonctionner les arbres hiérarchiques. Avec votre collègue, vous allez devoir remonter ensemble à vos managers respectifs pour voir si, à ce niveau de responsabilité, une solution est possible. Si ce n'est pas le cas, il vous faudra identifier le niveau hiérarchique le plus bas qui chapeaute vos deux périmètres. C'est auprès de cette personne que, avec votre hiérarchie directe, vous allez devoir exposer la situation de façon à trouver, ensemble, une solution qui sera ensuite entérinée par ce supérieur en question. Ainsi, ensemble, vous aurez restauré les conditions de la réussite, et chacun pourra retourner dans

son périmètre avec de nouvelles instructions qui permettent aux opérations de fonctionner à nouveau.



#### ***4 droits opérationnels sur votre manager***

On l’ignore trop souvent, mais vous avez 4 droits fondamentaux sur votre manager. C’est ainsi que vous avez droit à :

- **Des instructions claires**
- **Disposer de l’outil**
- **Disposer des matières premières**
- **La compétence**

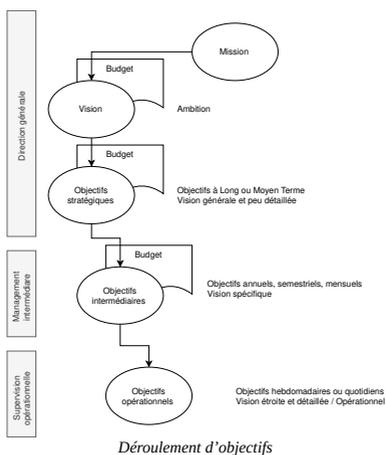
*Sinon, vous ne savez pas faire votre travail !*

S'il vous manque l'un ou l'autre de ces droits, vous êtes en *devoir* de demander, certes, avec gentillesse, bienveillance, respect... et détermination.

## Objectifs clairs

### Déroulement d'objectifs

L'un de vos droits fondamentaux est donc de disposer d'instructions claires. En d'autres termes, de recevoir des objectifs clairs.



Un objectif opérationnel n'est jamais que la déclinaison, à l'échelle du court terme, des objectifs stratégiques de l'entreprise. On appelle "déroulement d'objectif" l'activité qui consiste à décliner, d'un niveau hiérarchique à l'autre, les objectifs stratégiques dans le cadre plus étroit des responsabilités couvertes par le niveau hiérarchique concerné. Si, au niveau de la Présidence ou de la Direction générale, les objectifs sont globaux et portent

sur plusieurs années, il en va tout autrement au niveau opérationnel, où les objectifs sont très étroits<sup>27</sup>, concernent la journée ou la semaine, mais y sont très détaillés.

Cela veut dire aussi que l'ensemble des objectifs qui traversent l'entreprise de part en part sont, en principe, cohérents entre eux. Si ce ne devait pas être le cas, il y a urgence à revoir sa copie.

### ***Avant tout, une ambition***

Ce qu'il faut comprendre, c'est qu'**un objectif n'est que la traduction d'une ambition**. Si tout devrait être mis en œuvre pour atteindre l'objectif, rien ne dit qu'on s'arrêtera pile-poil sur ce qui a été défini.

Un objectif ne sert qu'à nous orienter. Grâce à lui, nous sommes capables de mesurer l'écart qui nous sépare de nos ambitions, ce qui nous permet d'analyser et d'imaginer des mesures correctives. Un objectif n'est qu'un point lointain grâce auquel nous pouvons nous orienter. Or, on nous apprend en mathématique qu'il faut deux points pour tracer une droite. Si l'objectif est le second point, le premier est celui qui symbolise notre position actuelle. De plus, les mêmes mathématiques nous apprennent que le chemin le plus court est la ligne droite<sup>28</sup>...

### ***Conséquences à ne pas être sur la cible***

Ne pas atteindre l'objectif, pourrait être dommageable pour l'entreprise, car cela peut avoir des répercussions sur d'autres périmètres et leurs coûts. Par exemple, si la société ambitionne un certain niveau de chiffre d'affaires, cela veut dire aussi qu'elle a dimensionné son service facturation de façon telle que ce dernier puisse absorber la charge de travail qui consiste à produire et envoyer les factures au client. Mais, si on ne réalise que la moitié du chiffre d'affaires, cela veut dire aussi, dans une vision simplifiée des choses, que le service facturation serait deux fois trop grand. Il coûte donc le double de ce qu'il devrait coûter. Alors, non seulement, nous

---

27 Ils portent sur la journée, bien souvent

28 Soit dit en passant, ce que contredit la physique.

engrangeons moins d'affaires, et donc moins de marges, mais, en plus, nous grignotons ces maigres marges d'un surcoûts inutiles.

Mais l'inverse est vrai aussi. Si nous devons "exploser" les objectifs, l'entreprise pourrait s'en trouver mise à mal, car ses ateliers ne sont pas adaptés à la production d'un tel volume d'affaires. Or, pour accroître sa capacité de production, il faut investir, et cela prend du temps, puisqu'il faut construire les bâtiments, commander les machines et les faire installer, recruter le personnel, le former... En attendant, l'entreprise aura face à elle de nombreux clients insatisfaits, parce que leur commande n'aura pas été honorée à temps. Ces clients en parleront aux autres, détruisant pour longtemps la réputation de l'entreprise...

## **SMART**

Pour pouvoir porter le nom "d'objectif", une instruction doit remplir plusieurs conditions reprises dans l'acronyme bien connu : **SMART**

- S Spécifique
- M Mesurable
- A Atteignable
- R Réaliste
- T Borné dans le Temps

## ***Explications***

### **Spécifique**

Vos objectifs doivent être clairement définis, au risque, sinon, de consentir à trop ou trop peu d'efforts. Par exemple, une des choses qu'on demande trop peu souvent, c'est dans quelle qualité le travail demandé est attendu. Or, l'évolution de la qualité prend la forme d'une exponentielle. Il arrive un moment où, 1 % de qualité en plus peut prendre 100 %, 200 %, voire 300 % d'efforts en plus.

<b>Mesurable</b>	Vos objectifs doivent être quantifiables, de façon à pouvoir à tout moment mesurer l'écart qui vous sépare de ces derniers.
<b>Atteignable</b>	Vous devez être capable d'atteindre vos objectifs. C'est pourquoi vous devez disposer des ressources nécessaires. Ce peut être des ressources humaines, des ressources matérielles, des ressources temps...
<b>Réaliste</b>	Il faut pouvoir prendre en compte la situation, le contexte et l'environnement. Par ailleurs, il faut que ces objectifs puissent apporter une valeur ajoutée à l'entreprise, être rentables et pertinents.
<b>Temporel</b>	Tout objectif doit avoir une échéance. Tout serait possible, si le temps dont on dispose est infini. Mais ce n'est pas rentable pour l'entreprise. Les choses doivent pouvoir se faire dans des <b>temps économiques acceptables</b> .

### **Indicateurs**

Pour suivre la réalisation de vos objectifs, vous aurez besoin d'avoir des indicateurs pour vous situer. Plusieurs considérations sont à prendre en compte.

## ***Vous n'avez pas besoin d'indicateurs précis***

**Un indicateur sert uniquement à prendre une décision.** Le fait de disposer d'une précision de cinq chiffres après la virgule n'apporte rien de plus, si ce n'est de la complexité et un manque de réactivité. Vous avez donc besoin de chiffres qui soient *globalement justes* même s'ils sont *précisément faux*.

## ***Utilisez, lorsqu'ils existent, des indicateurs visuels à chaud***

S'il vous faut sortir une feuille de calcul Excel pour établir votre indicateur, oubliez ! Cela ne sert à rien. Du moins, c'est très peu réactif et c'est très compliqué. Il est à parier que, rapidement, vous choisirez de vous en passer, car cela vous prend trop d'énergie.

Habituez-vous à utiliser ce que vous avez sous la main et apprenez à l'interpréter.

*Par exemple, si vous souhaitez suivre la production d'une chaîne d'embouteillage, selon ce que vous disposerez, vous pourrez évaluer l'évolution du travail :*

- *En litres,*
- *En nombre de capsules*
- *En nombre d'étiquettes*
- *En nombre de bouteilles*
- *En nombre de bacs*
- *En nombre de palettes...*

De plus, il vous faut des indicateurs pouvant être mesurés dans le feu de l'action, car, s'il faut attendre le lendemain matin pour avoir les chiffres sur son bureau, c'est trop tard. Plus rien ne peut être corrigé. La journée est passée. C'est pourquoi j'ai l'habitude d'appeler les tableaux de bord de management des "*constats de décès*".

## ***Il est (presque) inutile d'avoir des indicateurs renseignant sur l'objectif***

**Un résultat opérationnel n'est qu'une conséquence.** Personne ne peut gérer une conséquence.

Par contre, ce qui peut être géré, c'est ce qui permet de réaliser le résultat. Donc, ce sont vos ressources que vous devez avoir à l'œil. Disposez-vous de tout ce qui vous permettra de réaliser votre objectif ? C'est de cela que vos indicateurs doivent vous informer.

## ***Des volumes et des temps***

La performance reposant sur du travail, il vous faudra des indicateurs qui vous renseignent sur les volumes (**KVI**<sup>29</sup>) et d'autres sur les temps ou la performance (**KPI**<sup>30</sup>).

---

29 KVI : Key Volume Indicator, ou "Indicateur clé de volume" en français.

30 KPI : Key Performance Indicator, ou "Indicateur clé de performance" en français. Si vous avez l'information sur les volumes concernés, l'indicateur de performance vous permet d'apprécier les temps, puisqu'une performance, c'est bien  $\frac{\text{un volume}}{\text{un temps}}$

## **Cinquième partie : Gestion de soi**



# Sens des responsabilités

---

## *Autonomie et responsabilité*

---

En parallèle du sens de l'autonomie, doit se développer le sens de la responsabilité. L'un ne va pas sans l'autre. Dès que nous vivons en société, nous nous devons d'être responsable. C'est tout le sens de l'éducation reçue dans notre enfance : nous préparer à agir de façon responsable une fois l'âge adulte atteint. D'ailleurs, notre responsabilité individuelle ne commence-t-elle pas par **la responsabilité que nous avons de notre propre existence** ?

Malheureusement, comme souvent les protagonistes ne peuvent ou ne veulent assumer leurs responsabilités individuelles, beaucoup de nos conflits finissent par être destructeurs, car chacun préfèrent utiliser son énergie à rejeter la faute sur l'autre, plutôt que de prendre *radicalement* sa part de responsabilité, et de travailler dessus.

Si nous voulons commencer à voir les autres autour de nous prendre leur part de responsabilité, peut-être devons-nous montrer l'exemple en commençant par nous-mêmes. Un premier pas pourrait être d'apprendre à nous excuser lorsqu'il s'avère que nous avons tort.

Alors, qu'en est-il de la pratique de la responsabilité lorsqu'il s'agit de travailler au sein d'une organisation ? Étrangement, en tant que collaborateur lié par un contrat de travail, vous vous êtes défaits d'une partie de vos responsabilités en les confiant à votre employeur et ses représentants. En même temps, cela a fait naître d'autres responsabilités dont certains n'ont pas toujours conscience, comme la fidélité à leur

engagement ou la loyauté envers leur entreprise.

D'une façon générale, nous sommes responsables de tout ce sur quoi nous pouvons exercer un choix et sur lesquelles nous avons la capacité d'agir. Ensuite, soit nous transgressons les limites de nos responsabilités, auquel cas, nous nous exposons assez logiquement aux reproches, voire aux sanctions, soit nous agissons dans le champ des responsabilités qui nous ont été confiées.

La première chose que nous ayons à apprendre, c'est de :

**Prendre *radicalement*  
notre part de responsabilité**

C'est vrai au niveau opérationnel. Mais cela l'est tout autant lorsqu'il s'agit des conséquences de nos comportements, de nos attitudes ou de nos vécus.

C'est ainsi, comme nous l'avions déjà souligné, que ce n'est pas l'autre qui nous a fait pleurer, mais c'est bien *nous* qui avons choisi de pleurer au prétexte de ce que l'autre a fait. Je vous accorde que ce choix peut être très inconscient. En même temps, la bonne nouvelle, c'est que, si la cause est à trouver en nous, alors cela veut bien dire que nous sommes en capacité d'agir pour changer la situation. Certains trouveront parfois qu'il est plus simple ou confortable de se faire accompagner pour y parvenir, mais ils peuvent y faire quelque chose. C'est entre leurs mains.

Notre responsabilité s'exprime tout d'abord vis-à-vis de nous-mêmes, avant d'être présentée aux autres. Elle est étroitement liée à notre intégrité, à nos besoins intérieurs et à l'expression de nos valeurs. Avoir le sens de la responsabilité envers nous-mêmes est donc très important pour éviter un conflit de légitimité, car cela pourrait affecter l'estime que nous avons de nous-même, ce qui pourrait entraîner une dégradation de notre motivation.

Dans la sphère professionnelle, notre sens des responsabilités s'exerce envers :

- Nos collègues, dont le travail peut être sérieusement perturbé si le nôtre n'est pas effectué correctement ou à temps.
- Nos supérieurs hiérarchiques, car ils nous font confiance pour mener à bien les missions qui nous incombent et le travail qu'ils nous confient.
- Nos subordonnés éventuels envers qui nous avons des devoirs et qui ont des droits sur nous.

### ***Responsabilité et culpabilité***

---

La responsabilité et la culpabilité sont intimement liées. La culpabilité naît de la responsabilité – réelle ou ressentie – d'un préjudice causé à un autre. La culpabilité est à la fois un jugement et une émotion.

La culpabilité a une utilité. En même temps, ce n'est pas elle qui apportera des solutions aux problèmes causés. Par contre, elle nous donnera peut-être l'envie de changer de comportement ou d'attitude, ou elle nous motivera à porter plus loin nos compétences.

Dans le cadre de la culpabilité, les critères de la responsabilité sont au nombre de trois :

- **Anticiper le tort :**  
*Il nous faut savoir que l'action commise causera du tort.*
- **Être conscient de ce que nous aurions dû faire :**  
*Il nous faut être conscients de nos obligations attachées à cette action.*
- **Avoir été en capacité d'agir :**  
*Il nous faut disposer d'une latitude suffisante pour agir différemment ou poser d'autres choix.*

## ***Distinguer "l'erreur" de la "faute"***

---

Prendre ses responsabilités, c'est prendre aussi le risque de se tromper. C'est pourquoi nous avons déjà souligné la différence qu'il y a entre une "erreur" et une "faute".

Un "erreur" est le fruit d'un apprentissage. Lorsque nous tentons une chose pour la première fois, cela peut déboucher soit sur un succès, soit sur un échec. Mais dans les deux cas, le résultat est une source d'apprentissage. L'important, c'est d'engranger cet apprentissage, voire le partager avec les autres pour que l'entreprise n'ait pas à payer cette erreur autant de fois qu'il y a de collaborateurs.

La faute procède d'une mauvaise intention. Nous savons qu'il ne faut pas faire quelque chose, mais nous le faisons tout de même. Nous sommes fautifs. Nous sommes coupables. Nous portons la responsabilité de notre acte malveillant. Il est normal que nous soyons sanctionnés.

## ***Compétences génériques***

---

En tant que collaborateurs, et sans que ce soit exhaustif, voici une liste de responsabilités qui vous échoient naturellement :

- Avoir conscience de vos responsabilités et de vos obligations.
- Assumer les résultats de votre travail, y compris les erreurs commises.
- Développer et pratiquer votre autonomie.
- Développer votre capacité à vous auto-évaluer et à évaluer votre travail.
- Prendre en charge votre développement professionnel et le développement de vos compétences.
- Développer votre capacité à communiquer factuellement et avec empathie<sup>31</sup>.

---

31 Il y a une différence entre "empathie" et "sympathie". Avec l'empathie, on comprend ce que l'autre peut vivre pour

- Pratiquer la ponctualité.
- Respecter les délais et les échéances.
- Planifier, pour respecter les délais.
- Prendre à cœur le travail que vous faites.
- Prendre des décisions réfléchies.
- Honorer la confiance placée en vous.
- Faire en sorte que les autres puissent compter sur vous pour que le travail soit fait.
- Œuvrer à être un membre de l'équipe.
- Développer le sens de l'équipe et du travail en équipe.
- Œuvrer à être stable de façon à ce que les autres sachent à quoi s'attendre de vous.
- Tenir votre parole : vous dites ce que vous faites, et vous faites ce que vous dites.
- Vous absenter rarement, et uniquement pour des raisons justifiées.
- Avertir la ou les personnes concernées le plus tôt possible quand vous ne pouvez vous présenter à un rendez-vous.  
*(Cela ne devrait arriver que rarement et que pour des raisons indépendantes de notre volonté)*
- Assurer l'équilibre entre votre vie professionnelle et votre vie personnelle.

## ***Confiance et intégrité***

---

Ce qu'il faut comprendre, c'est que :

- Ou nous sommes intègres, ou nous ne le sommes pas. Cela n'existe pas être à 95 % intègre. Cela veut dire que nous ne sommes pas intègres. **L'intégrité, c'est absolu !**

---

l'instant, sans pour autant tenter de prendre une partie de sa charge émotionnelle sur nous. À l'inverse, la sympathie nous pousse à copier la charge émotionnelle de l'autre et de nous l'infliger. Je recommande l'empathie, car elle nous permet d'offrir à l'autre notre soutien, notre force. Par contre, j'ai tendance à proscrire la sympathie.

- Nos relations de travail, qu'elles soient contractuelles, hiérarchiques ou latérales, mais aussi nos relations avec nos clients ou nos partenaires, sont fondées sur la confiance. C'est la confiance que nous avons dans notre hiérarchie de nous tenir en sécurité qui nous permet d'avancer, même si nous ne jouissons pas de son degré de visibilité. C'est la confiance qui nous permet de travailler avec la certitude que les autres feront de même, et donc qu'un résultat sortira de nos efforts communs.

Mais la confiance, c'est binaire aussi. Selon les cultures, soit on accordera sa confiance a-priori, mais si elle devait être un jour trahie, ce serait fini pour toujours, soit la confiance se gagnera au fil des expériences qui valideront le fait qu'elle peut nous être accordée, charge à nous de ne pas la trahir.

**La confiance est intimement liée à l'intégrité. Et l'intégrité est alimentée par la congruence.** En deux mots, la congruence, c'est lorsque tous les modes de communication, c'est-à-dire les modes conscients et inconscients, délivrent le même message, lorsqu'ils disent la même chose. Or, comme nous ne pouvons maîtriser notre inconscient, la seule façon de parvenir à être congruent est de :

**Dire ce que nous pensons  
et penser ce que nous disons**

Évidemment, si nous sommes une personne confuse et que nous ne faisons aucun effort pour sortir de cette confusion, il est difficile d'être perçu comme congruente, et donc intègre, et, ce faisant, digne de confiance...

Faisons donc en sorte :

**Que notre parole soit d'or**



## Gestion de l'attention

---

Nous le savons tous, notre attention n'est pas au "top" à chaque instant de la journée. Il y a des moments où nous sommes capables d'une grande attention, et d'autre où nous accusons un petit "coup de mou". Il serait donc dommage d'aggraver la situation.

### ***21 minutes pour retrouver son niveau d'attention***

---

Une étude menée par Microsoft pour compte de l'État américain a mis en évidence qu'une personne qui s'inflige ou subit une distraction dans son travail mettra, en moyenne, **21 minutes pour retrouver son niveau d'attention**. Dit autrement, une personne qui serait interrompue trois fois en une heure pourrait avoir perdu toute la productivité potentielle que cette heure avait à lui offrir.

### ***Gestion du "bruit"***

---

La même étude a souligné que, en 2015, durant 47,5 % du temps, le cerveau n'avait qu'une seule activité qui consiste à tenter d'apporter une réponse à la seule question que se pose notre cerveau à cet instant, à savoir : « *Que dois-je faire maintenant ?* ». Malheureusement, nous savons que les statistiques se dégradent. Cela équivaut à dire que nous ne disposerions plus que de 50 % de nos capacités cognitives pour travailler.

La cause de cette déperdition semble en être le "bruit". Ce qu'on appelle le

"bruit", c'est la **masse d'information à gérer**. Dans les années 2000, nous étions déjà inquiets, car nous devons gérer 4 heures de bruit par jour. En 2015, ce chiffre est monté à **11 heures de bruit par jour**. Le cerveau ne peut plus trouver son chemin dans cette masse d'information.

## *Nos rythmes biologiques*

---

Tous, nous avons des moments où nous sommes capables d'une plus grande concentration, d'autres où nos capacités s'amointrissent et d'autres encore où ces dernières sont à la ramasse. Bien connaître ses dispositions horaires est essentiel, car cela peut nous permettre une gestion intelligente de notre charge de travail.

Imaginons que, de 9 h à 11 h, nous soyons capables d'une grande concentration. Alors, il pourrait s'avérer judicieux de réserver ce moment pour plancher sur un dossier complexe demandant toute notre attention.

Arrivé à 11 h, notre attention commence à faiblir. C'est peut-être alors le moment de changer d'activité en optant pour un travail réclamant moins de concentration. Nous pourrions, par exemple, répondre à notre courrier ainsi qu'aux sollicitations de nos collègues.

À 11 h 45, notre tête est déjà à la cantine. Notre attention ressemble à celle d'une mouche. Profitons-en pour faire un peu de rangement. Etc.

L'idée est donc d'assigner les tâches à faire aux plages horaires propices.

C'est pourquoi il est important de demander à nos collègues de ne nous déranger sous aucun prétexte durant nos heures de concentration maximale. Si nous avons la chance de travailler seul dans un bureau possédant une porte, c'est peut-être le moment de fermer cette dernière, afin de symboliser notre besoin d'isolement temporaire. Si nous travaillons sur un plateau, nous pouvons utiliser un autre signal que nous partagerons avec nos collègues pour qu'ils puissent noter, avant de nous déranger, que nous sommes dans un moment d'isolement productif.

Évidemment, vous aurez à cœur de rendre cette politesse aux autres.

La première chose à faire, c'est d'abord d'écouter votre corps et votre esprit de façon à identifier les plages présentant les différentes qualités d'attention. Ensuite, libre à vous de programmer au mieux vos journées en conséquence.

### **Avertissement**

Notons tout de même que vos rythmes biologiques ne sont qu'une grille d'analyse possible pouvant vous servir à marier au mieux vos plages d'attention aux travaux à réaliser. Ce n'est pas le seul critère, et il ne peut être le critère prioritaire ou absolu. La réalité de l'environnement prévaut aussi. Trivialement, il est évident que vous ne devriez pas refuser de participer à une réunion d'équipe au prétexte que vous êtes dans votre plage horaire qui offre la meilleure concentration. De façon plus subtile, il en va de même avec les réalités de l'environnement. Si votre plage de concentration tombe au moment où il est le plus qu'opportun d'appeler vos prospects, vous n'allez pas laisser passer la chance de les avoir au bout du fil au prétexte que vous vouliez vous concentrer sur un dossier complexe.

### **Gestion des distractions**

Compte tenu du fait que nos plages d'attention optimale sont précieuses, il serait à proprement idiot de passer à côté en nous laissant distraire, surtout s'il nous faut en moyenne 21 minutes pour retrouver notre niveau d'attention.

Nous avons déjà suggéré d'apprendre à fermer notre porte et d'informer nos collègues de nous laisser la paix durant ces périodes. Aucun problème ne peut souffrir une heure ou deux avant d'être adressé.

Certains pourraient voir dans ce comportement un refus d'aider les autres. Il n'en est rien. En même temps, est-ce que toutes les demandes qui nous sont adressées sont bien légitimes ?

## ***Les vampires émotionnels***

Certains sont devenus maîtres dans l'art d'exercer du **chantage émotionnel** sur les autres. Généralement, cela commence par : « *Ah ! Philippe, j'ai un problème !* » Le sous-entendu plus ou moins conscient, mais que, à un certain niveau, nous comprenons tous, est : « *Aide-moi, sinon cela veut dire que tu es un parfait salaud !* » C'est là que réside le chantage émotionnel. Car, le mot "problème" a, avec le temps, pris une charge émotionnelle de plus en plus importante. C'est pourquoi c'est un mot que je vous suggère d'abandonner.

À la place, apprenez (et apprenez aux autres) à formuler de vraies demandes. Ce pourrait être : « *Philippe, j'aimerais avoir ton avis sur ceci.* », ou « *J'aurais besoin d'un renseignement à ce propos, s'il te plaît.* »...

Cela vous permettrait de rester plus facilement en maîtrise de la gestion de votre temps. Et comme il n'a jamais été questions de ne plus s'entraider, je pourrais répondre : « *Écoute, là tout de suite, j'ai une urgence à traiter pour le patron. Mais, si tu le souhaites, tu peux revenir me voir à midi moins le quart, et nous regarderons à cela de plus près. Tu veux bien ?* »

Apprenez à repérer les chantages émotionnels et à les dénoncer. Cela peut se faire formellement, tout comme vous pourriez faire appel à l'humour pour cela. Dans ce cas, je pourrais dire : « *Ah ! Bien essayé !* », le tout avec un petit sourire complice.

Dans tous les cas, évitez surtout de vous fâcher, car vous réarmeriez le chantage émotionnel et, de toute façon, vous perdriez un temps précieux dans la dispute qui s'ensuivrait, sans compter que vous aurez probablement dégradé votre relation professionnelle et amicale avec votre collègue.

## ***Arrêtez de "sauver" les autres***

Le chantage émotionnel est souvent mis en place pour que vous consacriez en priorité votre temps à résoudre ce qui est perçu par les autres comme étant un problème, plutôt que de vous consacrer à votre travail. À mes yeux et après analyse, **beaucoup de demandes sont parfaitement illégitimes**,

dans la mesure où la personne qui demande n'a même pas fait l'effort de tenter sincèrement de résoudre son "problème" elle-même. Dans certains cas, elle n'a même pas fait l'effort de la montée en compétence ou celui de consulter la documentation, si elle est disponible... Elle veut juste gagner du temps, et pour cela, elle est prête à sacrifier le vôtre.

Il y a un adage qui dit que :

**Si tu donnes un poisson à un homme, il mangera un jour.  
Si tu lui apprends à pêcher, il mangera toujours.**

Donc, quant à consacrer du temps à l'autre, autant que cela lui serve. Veillez à ce qu'il tire les apprentissages de l'aide que vous lui apportez. Si vous voyez qu'il revient par la suite vers vous avec la même demande, soyez plus ferme et passez en mode "questions". Arrêtez de lui donner des réponses. Faites lui faire le cheminement cognitif qui le mènera à la réponse. Et si vous lui avez appris que la documentation existe et comment y accéder, enjoignez-le à la consulter. Si, par la suite, un point de la documentation reste obscur pour lui, il sera encore temps d'aborder ce point précis.

### ***La gestion des distractions et du "doudou numérique"<sup>32</sup>***

Au début de l'avènement des smartphones, la société de télécommunication "Orange" avait déjà conscience de la relation particulière qui se nouait entre ces petits bijoux issus de la technologie et leurs propriétaires. Ils appelaient ces bijoux les "doudou numérique". Je pense que l'avenir leur a donné raison, à moins qu'ils n'y soient pour quelque chose...

Inutile que j'aborde le côté à proprement parler addictif de ces appareils. Et si vous ne voyez pas de quoi je parle, je suis certain que vous devriez trouver pléthore d'information à travers votre "compagnon préféré".

---

32 Smartphone

Par contre, parlons des distractions potentielles. La règle d'or voudrait que vous ne vous permettiez aucune distraction, en particulier durant vos précieux moments de concentration. Une distraction égale 21 minutes de perdues. Pour éviter cela, le fait de disposer d'un bureau ordonné et d'un ordinateur propre sont un bon point de départ. Côté informatique, l'idéal serait de **débrancher toutes les alertes** poussées par le système d'exploitation, comme celles qui vous informent que vous avez reçu un nouveau message. Il existe même des logiciels qui ont été conçus pour gommer toute distraction. C'est ce que j'utilise au moment où j'écris ces lignes. Il n'y a devant moi que ce que je tape, et rien d'autre. Pas même des boutons qui me permettrait de changer le style ou la mise en page. J'utilise un système de balisage léger<sup>33</sup> pour mettre en forme mon texte sans quitter le clavier des mains. Certes, il existe des solutions moins radicales. À vous de voir ce qui vous convient.

Et puis, il reste le smartphone, avec toutes ces belles applications qui vous permettent de rester en contact avec vos communautés. Si vous voulez récupérer 50 % de temps de cerveau disponible, vous allez devoir le **mettre en sourdine**, du moins le temps où vous voulez rester concentré. Et même si vous utilisez ces applications dans le cadre de votre relation avec vos clients ou vos fournisseurs, ils devraient pouvoir être capables d'attendre une heure ou deux avant de recevoir une réponse. Un client, cela s'éduque aussi, la condition sine qua non étant l'intégrité ! Et si vos clients ne peuvent effectivement pas patienter, il reste à l'entreprise deux voies possibles :

- Soit, elle communique avec ses clients sur la nature et les conditions du service qui leur est rendu à travers les réseaux sociaux de l'entreprise.
- Soit, elle met en place une organisation qui permette de prendre en charge la qualité de service qu'elle a elle-même définie.

À moins d'avoir un téléphone professionnel, il n'y a **aucune raison que vous communiquiez votre numéro de téléphone** à vos clients ou fournisseurs, car, même si au début tout se passe bien, vous pourriez subir

---

33 J'utilise pour l'instant le système de balisage léger "[Markdown](#)".

de sérieux désagréments le jour où ceux-ci se sentiront en difficulté.

## ***Cessez de distraire les autres***

Ce qui vaut pour vous vaut évidemment pour les autres. Selon le sacro-saint principe qui veut qu'**on ne fasse pas aux autres ce qu'on n'aimerait pas qu'on nous fasse**, évitez de les distraire. Pour cela, surtout si vous travaillez sur un plateau :

- Évitez de prendre les autres à partie. Ne cherchez pas à en faire les témoins de vos déboires, réels ou supposés.
- Mettez votre smartphone en sourdine.
- Si vous ne pouvez vous passer des notifications, faites en sorte qu'elles soient silencieuses.
- Évitez d'avoir des conversations téléphoniques au milieu des autres, surtout si elles sont personnelles. Dirigez-vous vers un lieu de détente ou vers une salle inoccupée pour passer ces communications.
- Si vous ne pouvez vous passer de musique et que cela ne dérange pas votre production, mettez vos écouteurs en évitant que le son ne parvienne aux autres.
- Gardez les lieux rangés, surtout si ce sont des lieux que vous partagez avec d'autres.
- Habillez-vous sobrement et adéquatement, de façon à ce que votre tenue vestimentaire ne devienne pas un sujet de conversation. Cela est d'autant plus important si vous êtes amené à travailler avec des clients ou des partenaires. Vous les voulez concentrés sur ce que vous leur dites, et non distrait par votre accoutrement.
- Si vous vous parfumez, utilisez des parfums discrets, de façon à ne pas incommoder vos collègues. C'est d'autant plus vrai si vous êtes en contact avec des clients ou des partenaires pour les mêmes raisons que celles évoquées ci-dessus.
- Évidemment, veillez à votre hygiène. Une chose parfois difficile à détecter, ce sont les odeurs buccales. Évitez de manger des choses qui vous donneraient mauvaise haleine. Et si, malgré vos efforts,

vous deviez avoir une haleine à faire fuir le plus téméraire des aventuriers, alors je vous conseille de consulter votre dentiste pour un détartrage ou votre médecin si vous souffrez d'une hernie hiatale ou de reflux gastriques. Ce sont des petits problèmes qui peuvent être résolus. Si vous avez un collègue qui souffre d'une mauvaise haleine, c'est lui rendre service que de le lui faire remarquer, certes avec douceur et bienveillance. Surtout s'il est en contact avec de la clientèle ou des partenaires. Ce serait dommage de passer à côté de belles opportunités d'affaires tout simplement parce que ces derniers fuiraient notre malheureux camarade.

### **Les "chunks"**

#### **5 à 9 chunks**

D'après certains chercheurs, nous serions confrontés à chaque instant à plus de 60 000 000 d'informations à gérer. Or, notre esprit conscient ne peut gérer, dans l'instant, que 5 à 9 informations en parallèle. Pas plus. Ces points d'attention, c'est ce qu'on appelle des "chunks".

#### ***Se vider la tête***

Si vous voulez retrouver du temps de cerveau disponible et de l'attention, vous allez devoir apprendre à vous vider la tête. Tout ce que vous tentez de garder en mémoire, tout ce que vous ne voulez surtout pas oublier, vous allez l'oublier ! Car, au fur et à mesure où de nouvelles informations essentielles arrivent, elles prennent la place d'anciennes, parfois jugées moins utiles.

Par ailleurs, avec quoi allez-vous réfléchir si toutes vos "chunks" sont occupés ?

Prenez donc l'habitude de vous vider la tête en jetant tout sur du papier. C'est à cela que servent l'agenda, le planning et le plan d'action : à récupérer de l'attention. Libéré de toute la charge mentale nécessaire à "ne pas oublier" (*Oh ! Le beau paradoxe !*), c'est la tête légère et vos capacités à leur

maximum que vous allez pouvoir aborder votre travail. En fin de compte, n'est-ce pas là la façon la plus intelligente de travailler ?

## ***Gestion des perceptions***

Nous pouvons affirmer, sans nous tromper, que, ni vous, ni moi, nous ne vivons la réalité. La réalité objective nous est inaccessible, car trop complexe et gardée à bonne distance de nous. Nous ne vivons que la *perception* que nous avons du monde, c'est-à-dire ce que captent nos sens. Ce que nous percevons par ces derniers passe par un filtre fait de notre éducation, de nos expériences passées, de notre échelle de valeur, de nos croyances humaines ou spirituelles, de nos supposées connaissances... ce qui nous permet d'offrir un sens à ce que nous percevons. À son tour, ce sens passe à travers un nouveau filtre qui le traduit en émotion. Et, c'est cette émotion qui nous invite à une réponse.

Donc, à ce stade, nous pourrions penser que nous ne vivons pas la réalité, puisqu'elle est hors de notre portée, mais la représentation que nous nous en faisons.

Eh bien, même pas. En prenant en compte les "chunks", nous ne vivons pas la perception que nous faisons de la réalité, mais bien plutôt la *préconception* que nous en avons.

Imaginons que je croie que la vie est triste, moche et misérable, et que vous, vous croyez que la vie est formidable et qu'elle vaut la peine d'être vécue. Pensez-vous être capable de trouver 5 à 9 informations, parmi les 60 000 000 présentes à cet instant, qui viendraient vous confirmer que vous avez bien raison de penser que la vie est formidable et qu'elle vaut la peine d'être vécue ? Ne pensez-vous pas que, dans le même temps et dans le même lieu, je puisse trouver 5 à 9 autres informations qui viendraient me confirmer que j'ai bien raison de penser que la vie est triste, moche et misérable ? Oui, évidemment.

Donc, apprenez à :

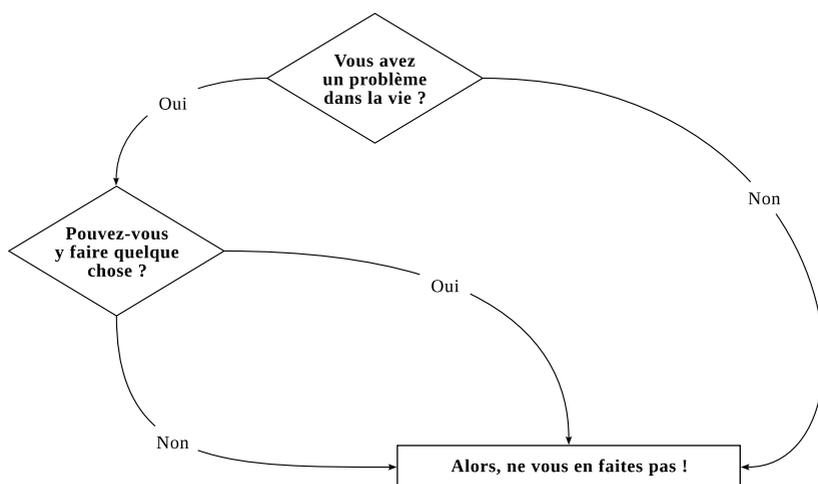
**Cultivez la bonne présomption.**

Cette bonne présomption vous fera attendre le meilleur du monde qui vous entoure. Elle vous invitera à prêter les meilleures intentions à vos collègues, à votre hiérarchie ou à vos partenaires d'affaires. Et elle vous aidera à interpréter favorablement les événements qui se présenteront à vous.

## Bien-être au travail et gestion du stress

---

Il y aurait bien des choses à dire concernant le bien-être au travail et la gestion du stress. Cela pourrait faire l'objet de tout un livre. En même temps, ce n'est ni le moment ni l'endroit de détailler cette question.

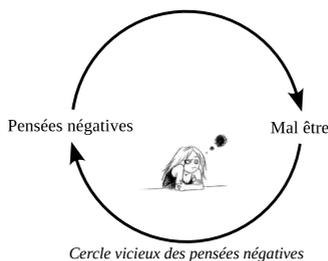


### Quelques points de repère

- Le stress n'est pas une maladie. Il est nécessaire à la vie. C'est notre attitude qui pose un problème. Nous sommes responsables de ce qui nous arrive.
- Le stress, c'est l'essence même de la vie : biologiquement, zéro

stress, c'est la mort.

- Nous avons tous un optimum de stress ; il correspond à l'intensité de travail où nous nous sentons bien, où nous nous sentons avancer et grâce auquel nous avons le sentiment d'avoir passé une bonne journée.
- Attention d'imposer notre optimum de stress aux autres, car chacun a son optimum.
- Apprenons à créer des environnements apaisés.
- Pour éviter les stress et soutenir la performance, apprenons à dire ce que nous voulons plutôt que de souligner ce que nous ne voulons pas.  
*(Ne dites pas : « Je ne veux plus voir ta bouteille là », mais dites « J'aimerais que tu places dorénavant ta bouteille ici ».)*
- Le stress, c'est votre corps qui se met dans les conditions de passer l'obstacle.
- D'après la science, on ne meurt pas du stress, mais de la *croyance* que le stress n'est pas bon pour nous.
- En cas de stress, le fait d'aider les autres crée les conditions de la résilience.
- L'essentiel du stress que nous subissons est dû à notre conversation interne et à une mauvaise gestion de nos peurs.
- Brisez le cercle vicieux des pensées négatives



## ***Gestion différenciée du stress***

---

Pour faire simple, il y a deux profils de "stressés" :

1. Il y a ceux qui **restent calmes** en toutes circonstances et, donc, qui "intériorisent" leur stress. Ils "mangent" littéralement leur stress.
2. Il y a ceux qui **s'énervent** pour un tout ou pour un rien et, donc, qui "extériorisent" leur stress.

Ce n'est ni "bon" ni "mauvais". C'est juste deux profils différents. Par contre, il est important de prendre conscience que chaque profil a besoin d'activités et de stratégies différentes pour évacuer leur stress.

**Les premiers devront rechercher des activités qui les défoulent**, des activités qui leur permettent d'évacuer le stress en l'extériorisant. Ils pourraient pratiquer de l'activité physique, opter pour un sport de combat, taper dans un punching-ball, hurler en plein milieu de la forêt ou le long des vagues sur une plage déserte...

**Les seconds auront besoin d'activités qui les recentrent**. C'est ainsi qu'ils pourraient pratiquer la méditation, voire la méditation en pleine conscience, s'adonner au zen ou au yoga, prendre un bain de forêt, écouter de la musique classique douce, faire du tricot, de la poterie, de la peinture ou de l'ébénisterie, lire un livre...

## ***Les trois questions socratiques***

---

Il n'y a rien de pire que la rumeur. C'est un véritable poison qui détruit tout sur son passage. Afin d'éviter de tomber dans le piège, Socrate faisait passer les propos que les personnes s'apprêtaient à colporter à travers trois tamis :

**Est-ce vrai ?  
Est-ce bon ?  
Est-ce utile ?**

### ***L'histoire de Socrate***

Un jour, un homme vint trouver Socrate et lui dit :

- *Sais-tu ce que je viens d'apprendre au sujet de ton ami ?*
- *Un instant, répondit Socrate. Avant que tu ne me racontes, j'aimerais te faire passer un test. Celui des trois passoires.*
- *Les trois passoires ? Répliqua son interlocuteur.*
- *Oui, repris Socrate. Avant de raconter toutes sortes de choses sur les autres, il est bon de prendre le temps de filtrer ce que l'on aimerait dire. C'est ce que j'appelle le test des trois passoires. La première passoire est celle de la Vérité. As-tu vérifié si ce que tu veux me dire est vrai ?*
- *Non, j'en ai seulement entendu parler...*
- *Très bien. Tu ne sais donc pas si c'est la vérité. Essayons de filtrer autrement en utilisant une deuxième passoire, celle de la Bonté. Ce que tu veux m'apprendre sur mon ami, est-ce quelque chose de bien ?*
- *Ah non ! Au contraire !*
- *Donc, continua Socrate, tu veux me raconter de mauvaises choses sur mon ami et tu n'es même pas certain qu'elles soient vraies... Tu peux peut-être encore passer le test, car il reste une troisième passoire, celle de l'Utilité. Est-il utile que tu m'apprennes ce que mon ami aurait fait ?*
- *Non, pas vraiment... hésita l'ami.*

– Alors, conclut Socrate, si ce que tu as à me raconter n'est ni vrai, ni bien, ni utile, pourquoi vouloir me le dire ?



## **Montée en autonomie opérationnelle**

---

L'une des premières attentes opérationnelles que l'entreprise à votre rencontre est que vous montiez en autonomie. Cela implique que vous soyez capables de gérer et d'optimiser votre charge de travail. Comme le volume de travail est une donnée extrinsèque, c'est-à-dire qu'elle vous est donnée par l'extérieur, le seul paramètre sur lequel vous puissiez encore jouer, c'est le temps nécessaire pour accomplir vos tâches. C'est dire si la **gestion du temps et des priorités** est cruciale.

Par ailleurs, au mieux, vous serez formés, au plus, vous serez compétents, au plus vite, vous travaillerez. La question de **votre formation** est donc centrale.

Toujours mû par le principe de travailler plus intelligemment et non plus durement, **l'anticipation** peut vous éviter bien des déboires et vous permettre de bien mieux gérer votre activité.

Ce sont ces trois choses que nous allons aborder dans ce dernier chapitre.

### ***Montée en compétence***

---

Devenir un meilleur professionnel est quelque chose que vous vous devez à vous-même et que vous devez à votre employeur. Toute entreprise vendant une expertise, il est essentiel pour elle de voir cette dernière grandir au sein de la société. Rappelez-vous que vous avez droit à la compétence. Mais cela n'a rien de magique. L'entreprise peut mettre à votre disposition les moyens nécessaires à votre montée en compétence, mais rien ne se passera si vous

ne déployez pas les **efforts nécessaires** pour opérer cette dernière.

Évidemment, une part significative de votre compétence sera puisée dans votre expérience. Elle découlera de votre pratique professionnelle au quotidien. En même temps, il y a toujours des choses à apprendre, des cordes à ajouter à son arc.

### ***Anticiper sur les besoins en compétence***

Dans beaucoup d'entreprise, chaque collaborateur passe annuellement un entretien individuel centré sur la réalisation des objectifs de l'année et la définition des objectifs de l'année qui suit. Si l'entretien est bien conduit, on y parle à la fois des objectifs opérationnels et des objectifs de progrès, c'est-à-dire des compétences techniques et humaines.

L'entretien annuel est un bon moment pour négocier les moyens nécessaires à mettre en regard des objectifs proposés. C'est pourquoi cet entretien est préparé par chacune des parties. S'il s'agit de négocier des moyens matériels, la réflexion est très semblable à celle ayant trait à l'adéquation charge / capacité.

Cette rencontre ritualisée est aussi un bon moment pour anticiper l'avenir. Certaines entreprises ont commencé à prendre le pli de demander à leurs collaborateurs quel poste ou responsabilité, ils aimeraient occuper dans quelques années. Si certains collaborateurs choisissent une ascension verticale, d'autres privilégient une mobilité horizontale. Si l'entreprise pense que des positions pouvant satisfaire l'ambition de leur collaborateur s'ouvriront, alors elle passe un contrat moral avec lui qui consiste à :

- Lui accorder les moyens d'être à la hauteur des responsabilités afférentes à au poste convoité,
- En échange des efforts qu'il doit consentir à sa montée en compétence.

L'entreprise dresse alors la liste des savoirs, des savoirs-être et des savoirs-faire nécessaires à l'exercice futur de cette nouvelle responsabilité. Comme à chaque fois où un objectif est proposé à un collaborateur, celui-ci peut en négocier les moyens. Dans le cas qui nous occupe, ce pourra être de la

formation, du mentoring, des stages... L'entreprise mettra progressivement les moyens consentis à la disposition de son collaborateur, tant que celui apportera la preuve de son évolution et de son engagement envers l'entreprise. Aucune société n'aime former ses cadres et les voir partir à la concurrence une fois formés. La formation est un coût pour l'entreprise. Il est normal qu'elle espère un retour sur son investissement. Il faut donc que les résultats soient là. Comme les entreprises travaillent souvent sur des temps longs, des temps de l'ordre de trois à cinq ans, les efforts à déployer de part et d'autre seront répartis sur cette période.

### ***Liste des savoirs et des compétences à acquérir***

Si aucune liste de compétence n'a été définie avec vous depuis votre arrivée dans l'entreprise, la première étape consistera à en définir une qui concerne votre fonction actuelle. À nouveau, quels sont les savoirs, les savoirs-faire et les savoirs-être requis pour votre fonction ?<sup>34</sup> Ensuite, c'est à vous de jouer. Si certains moyens vous semblent nécessaires, tentez de les négocier avec votre hiérarchie. Soyons clairs : ils ne pourront vraisemblablement pas vous placer dans un cycle complet de formation. Par contre, beaucoup de choses peuvent déjà se faire sur les lieux du travail. À condition que ce ne soit pas une demande de tous les instants, vous pouvez demander à votre hiérarchie de vous apprendre ou de vous montrer comment pratiquer tel ou tel aspect de votre spécialité. Elle peut le faire en direct, tout comme elle peut vous proposer de passer un peu de temps avec un collègue qui le pratique déjà très bien et qui vous apprendra comment faire.

### ***Les compétences générales ou transverses***

On y pense trop peu souvent, mais il y a aussi certaines compétences qu'il est bon d'acquérir au sein d'une entreprise. Parmi celle-ci, je pense à la sécurité ou aux premiers secours. Ce sont des matières trop peu enseignées.

---

34 Certes, il y a les connaissances techniques à acquérir. C'est ce qu'il y a de plus simple à faire, aussi avons-nous tendance à privilégier ces apprentissages. Mais cela ne représente que 20 % de ce qu'il y a à connaître pour la plupart des fonctions à pourvoir. 80 % de ce qui est nécessaire est plus à trouver dans ce qu'on appelle les "soft skills" ou, en français, les "compétences comportementales" ou les "compétences humaines". C'est plus compliqué, c'est moins scientifique, cela requiert plus d'efforts, plus de courage, plus d'expérimentation. Pourtant, surtout si vous briguez un poste de management, c'est cet aspect de votre développement qu'il faudra privilégier, sans, pour autant, écarter les aspects techniques.

## ***Prenez-vous en main !***

Le message le plus important que je souhaite faire passer ici est le suivant :

**Soyez actifs et préoccupez-vous au quotidien  
de votre montée en compétence.**

Fixez-vous des objectifs. Faites des recherches dans vos temps libres. Consulter la documentation. Apprenez de vos collègues. Et pensez à **valider vos acquis** avec votre hiérarchie, car, même si nos collègues sont sincères, il n'en demeure pas moins qu'ils restent faillibles... Après tout, eux aussi ont encore beaucoup de choses à apprendre.

Surtout, expérimentez ! La différence entre un "savoir" et une "connaissance" réside dans la mise-en-œuvre, dans l'expérimentation. C'est tout le sens du verset où Dieu qualifie les Juifs qui ont reçu la Thora, mais n'en ont rien fait, "d'ânes qui portent des livres"<sup>35</sup>.

## ***Anticipation***

---

En tant que collaborateur, ce qu'il est attendu de vous, c'est que vous produisiez. Que vous produisiez ce qui vous a été confié en quantité, dans la qualité attendue et dans les délais fixés. Il est souhaité que vous le fassiez avec un maximum d'autonomie dans les limites du champ de responsabilité qui vous a été confié.

Vous avez donc une charge de travail à gérer. À nouveau, comme les volumes vous sont imposés par la hiérarchie ou par le contexte, vous ne pouvez que peu agir dessus. Le seul paramètre sur lequel vous puissiez agir,

---

35 Sourate 62 : Vendredi – Verset 5 : « Ceux qui ont été chargés de la Thora et qui ne l'ont point observée sont pareils à un âne pliant sous le poids de livres [sans en tirer aucun profit]. [...] »

c'est le temps. Gérer votre temps devient donc quelque chose d'essentiel. Et lorsqu'on parle de gestion de temps, on parle donc de planification, de plan d'action, d'organisation, de visibilité, d'arbitrage et... *d'anticipation*.

Au plus vous bénéficierez de délais longs, au plus vous aurez de la souplesse dans votre planning. Cette souplesse, à vous d'en tirer parti. Pour cela, rassembler les tâches de même nature. Cela vous permettra déjà d'épargner les temps de mise-en-œuvre.

*Si, pour répondre à un e-mail, il vous faut rechercher le lanceur de l'application, ouvrir le logiciel, entrer votre mot de passe, synchroniser les boîtes et identifier les messages à traiter, et que tout cela vous prend 1 minute, en traitant 20 courriels à la suite l'un de l'autre, vous faites une économie de 20 minutes-hommes par rapport à la situation dans laquelle vous traiteriez vos e-mail au fil des alertes poussées par votre ordinateur.*

Pour réaliser un maximum de travail tout en respectant les contraintes qui sont les vôtres, comme l'évolution de votre concentration à travers la journée, mais aussi les réalités bien plus concrètes de votre environnement..., vous pouvez vous créer une **semaine-type**. C'est ce que font certains vendeurs qui réservent les plages horaires les plus idéales pour certains travaux, comme la prise de rendez-vous, par exemple. Pour que cette dernière soit fructueuse, ils apprennent à appeler lorsque leur cible est présente.

Comme nous l'avons déjà évoqué, il arrive que certains des travaux qui nous sont confiés soient complexes. Ils peuvent réclamer la participation d'autres collègues, ou nous imposer un délai pour recevoir les informations nécessaires. Nous avons déjà dit qu'**une bonne préparation mène à une bonne performance**. Cela exige donc de vous que vous prépariez vos actions. Pour cela, il vous faut apprendre à prendre le temps nécessaire au recul, comme nous le verrons plus loin, lorsque nous aborderons la matrice d'Eisenhower. Vous devez apprendre à, momentanément, lâcher-prise du monde de la demande (*Urgent – Important*) pour passer dans le cadran à sa droite (*Non-urgent – Important*).

## ***Organiser son travail***

Donc, pour mieux organiser votre travail :

1. Prenez un temps de recul et analyser ce qu'il y a à faire et comment vous comptez vous y prendre. Qu'est-ce que ce travail implique ? De quoi avez-vous besoin pour le faire ?...
2. Reportez sur votre planning et sur votre plan d'action toutes les tâches afférant à ce travail.
3. Lancez les premières actions et placez les rappels nécessaires pour vérifier l'évolution des demandes éventuelles que vous avez formulées auprès de vos collègues.

# Gestion du temps et des priorités

---

Pour tirer au mieux profit de notre temps, il nous faut savoir

- Gagner du temps
- Éviter d'en perdre
- Utiliser des outils efficaces

## ***Gagner du temps***

---

Nous l'avons vu, **une bonne préparation mène à une bonne performance**. Nous avons dit aussi qu'il ne fallait pas confondre "**vitesse**" et "**précipitation**". Même dans les situations d'urgence, il peut être avisé de prendre un tout petit moment de recul pour analyser la situation afin de pouvoir agir ensuite rapidement et avec pertinence.

### **1) Comprendre**

Il s'agit d'abord de comprendre. Pour cela, rappelez-vous que vous avez droit à des instructions claires. Il vaut mieux consacrer quelques minutes de plus et avoir une vision limpide de ce qui est attendu, que de tâtonner durant des heures.

*Certains, probablement plus carriéristes, hésitent à se faire réexpliquer les instructions qu'ils n'ont pas comprises. Ils ont peur de paraître faibles ou défaillants. Pourtant, c'est un mauvais calcul, car, s'ils remettent fréquemment un travail qui ne correspond pas à la demande, rapidement leurs chances de carrière s'évanouiront. À l'inverse, ceux ou celles qui auront le courage de le faire, lorsqu'il le juge nécessaire, agaceront peut-être*

*leur hiérarchie, mais au final, elle ne pourra que s'en féliciter, car elle aura reçu exactement ce qu'elle attendait. Ces personnes sont promises à un bien meilleur avenir, selon moi.*

En cas de besoin, reformulez la demande, voire montrez un travail analogue fait par le passé en demandant si c'est ce qui est recherché. Soyez très concret lorsque vous tentez de vérifier votre compréhension de ce qui vous a été demandé.

Ayez le réflexe de vous voir préciser aussi dans quelle qualité le produit d'une tâche est attendu. Cela peut avoir un impact important sur votre charge de travail.

## **2) Écouter**

Lorsque j'étais enfant, on me disait que Dieu, dans Sa grande sagesse, nous avait pourvu de deux oreilles, mais d'une seule bouche, parce qu'il fallait savoir écouter deux fois plus qu'on ne parle.

Au-delà de la boutade, ne vous contentez pas d'entendre : écoutez !

Écouter, cela veut dire comprendre l'intension derrière les mots, comprendre le désir exprimé. Que recherche la personne ? Que souhaite-t-elle que vous fassiez pour elle ?

## **3) Mieux communiquer**

Combien de temps est perdu dans les disputes et les chamailleries ? Apprenez à mieux communiquer. Déjà au niveau des mots et de leur charge émotionnelle. Mais aussi dans votre capacité à faire passer positivement un message ou à formuler des demandes qui soient claires et directes.

Premier principe communicationnel à privilégier :

**Commentez ou critiquez le travail, le comportement, l'action...  
Ne critiquez jamais l'homme ou la femme par qui ceux-ci arrivent !**

### ***Pertes de temps***

---

Si certaines pertes de temps peuvent être dues à **l'environnement**, d'autres trouvent leur origine dans **l'organisation de notre travail** ou **le niveau de notre professionnalisme**.

### ***Environnement apaisé***

Tous les spécialistes s'accordent à ce sujet :

**Plus le stress baisse,  
plus la productivité augmente**

### ***Environnement physique***

Créez donc ou participez à la création d'un environnement de travail apaisé. Ce peut être déjà au niveau physique en rangeant votre plan de travail, en adoptant une décoration sobre et reposante, en adaptant la luminosité, en gérant la température, en évitant les bruits mécaniques lancinants...

## ***L'environnement humain***

L'ambiance de travail a aussi son importance. Elle participe à la création ou non d'un environnement apaisé. Soignez vos relations aux autres et aidez les autres à soigner les leurs avec vous. Agir avec calme, respect, patience, bienveillance, gentillesse ne veut pas dire se laisser faire ou se laisser marcher sur les pieds. Ne confondons pas la forme et le fond.

En la matière, la sincérité de nos relations et de nos sentiments pour les autres sont importants. Évidemment, nous ne sommes pas au travail pour être aimés. Je veux dire par là qu'être appréciés n'est pas le premier objectif lorsque nous nous rendons dans l'entreprise. En même temps, je suis parfaitement d'accord pour dire que cela peut participer à la création d'un environnement apaisé. Apprenons à **développer un intérêt sincère pour les autres** et non un intérêt *intéressé*. Apprécions aller vers les autres simplement parce que, par principe, ce sont de très bonnes personnes pleines de bonnes qualités. En dehors de ce qui nous serait dû en termes opérationnels, arrêtons d'attendre quelque chose des autres. Prenons ce qu'ils nous donnent. Acceptons-les comme ils sont. Et, surtout, prêtons-leur les meilleures intentions.

Dans les principes de base de la PNL, on considère que derrière tout comportement, toute attitude, tout acte d'une personne, il y a une **intension positive**, du moins dans le chef de la personne. C'est à cette intension qu'il faut apprendre à remonter. Nous constaterons alors que ce que l'autre voulait faire reposait sur une bonne intension, même si la façon qu'elle a eu de la mettre en œuvre s'est révélée catastrophique. Une fois l'intention positive mise en évidence, il n'y aura plus qu'à explorer avec la personne d'autres manières plus constructives de matérialiser son intension d'origine.

S'il y a des conflits ou des conflits larvés, apprenons à les gérer avec intelligence. Pour cela, apprenons les fondements de la vente et de la négociation. Même si nous ne sommes pas dans une fonction commerciale, nous aurons toujours des choses à vendre : des projets, des idées, des résultats...

## **Pertes de temps opérationnelles**

### **Multitâche**

Un petit clin d'œil tout d'abord. Beaucoup de femmes pensent qu'elles ont un avantage sur les hommes au prétexte qu'elles seraient capables de mener plusieurs choses de front. L'idée venait d'un livre du psychologue John Gray dont le titre évocateur était « *Les hommes viennent de Mars, les femmes viennent de Vénus* ».

Heureusement, mesdames, la science a tranché, et il s'avère que les femmes, comme les hommes d'ailleurs, sont monotâches. Et tant mieux, d'ailleurs. Non pas pour la paix entre les genres, quoique, mais bien pour des raisons opérationnelles, car il a été démontré que le multitâche détruit la performance. Et c'est normal, parce que nous ne pouvons mener deux tâches à la fois. Nous ne pouvons que sauter d'une tâche à l'autre. Et à chaque saut, il nous faut faire le point sur l'état d'avancement afin d'identifier ce qu'il y a à faire maintenant.

Contrairement aux idées reçues, mener plusieurs tâches en parallèle détruit la performance globale.

Je vous propose les deux règles suivantes dans l'espoir de vous faire gagner beaucoup de temps :

#### **Règle 1 :**

**Si une tâche prend moins de 2 minutes à faire,  
réalisez-la tout de suite ! Inutile de planifier.**

## Règle 2 :

**Accomplissez une tâche de bout en bout  
avant de passer à la suivante**

Commencez une tâche, terminez-la, puis, seulement, passez à la tâche suivante.

### ***Hésitations***

Une autre source, plus subtile, de perte de temps, ce sont les hésitations qu'on peut avoir dans l'exécution de notre travail. Notre incertitude peut induire plusieurs comportements :

- Nous travaillons plus lentement, car, tout en travaillant, nous tentons d'évaluer la conformité de notre travail. Nous faisons donc deux choses en même temps : notre travail et l'évaluation de ce dernier.<sup>36</sup>
- Dans certains cas, cela peut nous pousser à tester plusieurs approches, ce qui nous amène à faire plusieurs fois le travail. Économiquement, nous pouvons affirmer que l'entreprise a payé plusieurs fois pour la même production.
- Dans des cas plus extrêmes, nous hésitons à livrer notre travail, car nous avons peur du jugement qui pourrait être porté dessus – et sur nous – par notre hiérarchie.

---

<sup>36</sup> Enfin, pas tout à fait, puisque nous ne sommes pas multitâches. Nous ne faisons qu'alterner entre deux activités, avec toutes les pertes de temps que cela entraîne.

À l'origine de ces hésitations, on peut trouver :

- Un manque d'instructions claires :  
*Nous aurions dû (avoir le courage de) interroger notre hiérarchie pour clarification.*
- Un manque de compétence ou d'expertise :  
*À moins d'être nouveau dans le poste ou la fonction, peut-être n'avons-nous pas assez investi dans notre formation.*

## **Matériel**

Le matériel peut parfois nous faire perdre du temps. Là aussi, il nous faut prendre notre *part* de responsabilité. Plusieurs situations peuvent se présenter.

### **La panne**

Face à une panne, nous sommes souvent démunis, ce qui peut paraître normal. Pourtant, il y a plusieurs choses à faire. Tout d'abord, signalez la panne de façon à ce qu'un technicien puisse rapidement redresser la situation. Ensuite, réorganisez votre travail, afin de perdre le moins de temps possible. Si la panne est informatique, vous vous félicitez peut-être d'avoir opté pour la version papier de vos outils de gestion<sup>37</sup> plutôt que pour leur version électronique.

### **La maintenance**

Lorsqu'on parle de maintenance, rappelons-nous qu'il y a deux types de maintenance :

- La maintenance quotidienne, qui vous échoit.
- La maintenance préventive, qui est en principe faite par un technicien à échéance régulière.<sup>38</sup>

---

37 Outils de gestion de la charge de travail : Planning, plan d'action, système Kanban, agenda...

38 Comme toute chose, cette maintenance doit être programmée et planifiée, car vous devez en tenir compte dans la répartition de votre charge de travail. Par exemple, si votre ordinateur doit subir une maintenance d'une demi-journée, inutile de programmer du travail qui le réclame impérativement. À nouveau, il s'agit d'anticipation. Dans la programmation de vos actions en vue de respecter l'échéance, vous devez tenir compte de la disponibilité de vos ressources, dans le cas présent, de vos ressources informatiques.

Il y a aussi les règles élémentaires de prudence qui peuvent nous permettre d'éviter bien des déboires. Je pense aux tasses de café sur les bureaux qui peuvent se renverser sur les claviers ou autres outils électroniques sensibles...

Reste enfin à savoir si vous avez un usage "sain" du matériel qui vous a été confié. Je ne suis pas occupé à dire que vous êtes nécessairement coupable de cela. Par contre, ce serait bien de vérifier et de corriger l'usage que vous en avez le cas échéant. Le bon usage du matériel mis à votre disposition devrait faire partie de votre plan de formation.

### ***Testez et abandonnez définitivement le multitâche***

Je vous propose une petite simulation afin de vous offrir une chance de vous convaincre que le multitâche est contre-productif, et donc à proscrire. Évidemment, faites-le honnêtement. Le but est d'apprendre quelque chose, pas d'avoir raison à tout prix.

#### ***Première partie de la simulation***

Je vous propose tout d'abord deux tâches à faire l'une à la suite de l'autre. Et, pour que la démonstration puisse être parfaite, je vous demande de chronométrer le temps qu'il vous faut pour accomplir successivement ces deux tâches.

La première tâche consiste à écrire la phrase suivante :

« *Le multitâche détruit la performance* »

La seconde tâche consiste à écrire successivement les nombres de 1 à 35 :

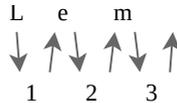
« 1 2 3 4 5 6 ... 33 34 35 »

Une fois ces deux tâches accomplies, prenez note du temps que leur exécution vous a pris.

#### ***Deuxième partie de la simulation***

Vous allez maintenant exécuter ces deux tâches en parallèle. Pour cela, vous

allez écrire sur une première ligne la première lettre de la phrase, puis, sur une autre ligne, le premier nombre de la suite allant de 1 à 35. Ensuite, vous revenez à la première ligne et vous écrivez la deuxième lettre de la phrase, puis vous descendez sur l'autre ligne pour noter le deuxième nombre de la suite.



Et vous continuez ainsi jusqu'à ce que vous ayez terminé votre travail. Évidemment, vous chronométrez le temps que tout cela vous prend.

### ***Conclusion***

Comparez vos temps. Avez-vous fait un meilleur temps en monotâche ou en multitâche ?

### **Procrastination**

La procrastination, c'est décider, pour aucune raison valable, de retarder ou de ne pas compléter une tâche ou un objectif pour lequel un engagement a été pris, ou de faire quelque chose de moindre importance à sa place malgré les conséquences négatives qui découleront du fait de ne pas terminer la tâche ou atteindre l'objectif initial.

Les raisons derrière la procrastination peuvent avoir pour origine :

- L'absence de motivation pour son travail
- La peur du jugement
- Le manque de compétences
- Des règles ou des croyances malsaines, comme :
  - Le fait de vouloir n'en faire qu'à sa tête
  - La recherche du plaisir
  - La peur de l'échec ou de la désapprobation

- La peur de l'incertitude ou d'une catastrophe
- Une faible confiance en soi
- L'épuisement

### ***Excuses fréquemment utilisées***

Nous avons toujours besoin de nous voir comme de bonnes personnes, aussi trouvons-nous toujours une raison pseudo-valable pour justifier le report de ce que nous avons à faire. Voici quelques-unes des excuses les plus courantes :

- « *Je suis trop fatigué, je le ferai demain.* »
- « *Je n'ai pas ce qu'il me faut, je ne peux pas commencer maintenant.* »
- « *Il vaut mieux commencer quand j'en aurai plus envie.* »
- « *Il fait trop beau pour passer mon temps sur ceci.* »
- « *Je commencerai quand j'aurai fini cette autre chose.* »
- « *Je dispose encore de beaucoup de temps, je peux le faire plus tard.* »

### ***Conséquences***

Certaines des conséquences positives qui encouragent la procrastination sont :

- Le soulagement de l'inconfort associé à la tâche
- Un sentiment positif d'avoir respecté ses règles et croyances, malheureusement malsaines
- Le plaisir que procurent les activités de procrastination

Les conséquences négatives de la procrastination peuvent être :

- Des sentiments inconfortables plus intenses  
(*par exemple, la culpabilité ou la honte*)

- La conservation des règles et croyances malsaines
- L'autocritique
- L'accumulation des tâches
- Les réprimandes
- Les pertes

Ces conséquences ont tendance à encourager la personne qui procrastine puisqu'elles renforcent l'aversion envers une tâche ou un objectif, rendant, de ce fait, ce comportement encore plus attirant.

### ***Commencer à traiter la procrastination***

Si vous êtes victime de la procrastination, une première chose que vous puissiez faire est de répondre à la question suivante :

« *Qu'est-ce que je gagne à ne rien faire ?* »

Si une réponse à cette question émerge en vous, demandez-vous quelle est "*l'intention positive*" derrière la raison invoquée. Une fois que vous y verrez plus clair, vous pourrez prendre les mesures qui s'imposent.

### ***Stratégie des vingt secondes***

---

Pour combattre la procrastination, il existe aussi, en psychologie positive, la stratégie dite des "*20 secondes*".

L'idée est simple : si vous voulez vous mettre à pratiquer quelque chose, faites en sorte que l'accès à cette pratique prenne moins de 20 secondes.

*Imaginons que vous souhaitiez apprendre à jouer d'un instrument de musique. De la guitare ou de l'oud, par exemple. Si votre instrument est dans sa caisse, elle-même rangée derrière la lourde commode de la chambre qui se trouve deux étages plus haut, il y a peu de chance que vous jouiez de votre instrument. Surtout si, dans le même temps, la télécommande de la télévision trône sur la table du salon, prête à être utilisée.*

*Si vous tenez vraiment à apprendre à jouer de votre instrument de musique préféré, arrangez-vous pour le laisser trainer sur votre divan. Par contre, allez cacher les piles de la télécommande dans le fond de votre boîte à café, et enfermez votre télécommande dépourvue de ses piles dans le fond d'une valise verrouillée, elle-même rangée dans un placard fermé à clé.*

## **Matrice d'Eisenhower**

La matrice d'Eisenhower<sup>39</sup>, qui porte donc le nom de ce célèbre Président américain, est une matrice de distribution des tâches que ce dernier a créée.

	Urgent	Non urgent
Important	Monde de la demande	L'essentiel
Non important	Monde de l'illusion	Monde du loisir

<sup>39</sup> Dwight D. Eisenhower, 34<sup>e</sup> président des États-Unis, de 1953 à 1961.

La matrice croise deux critères :

- L'importance de la tâche
- L'urgence de la tâche

Quant à la lecture ou l'usage qu'on peut en faire, beaucoup de choses se sont dites. La vision classique nous suggère les actions suivantes :

Cadran	Action	Commentaire
<b>Urgent &amp; Important</b>	À faire	Tâches avec une échéance claire et des conséquences mesurables
<b>Non urgent &amp; Important</b>	À planifier	Tâches sans échéance claire, mais qui vous rapproche de vos objectifs
<b>Urgent &amp; Non important</b>	À déléguer	Tâches qui ont besoin d'être réalisées, mais qui ne requièrent pas votre implication directe
<b>Non urgent &amp; Non important</b>	À éliminer	Distractions qui vous donnent le sentiment que vous avez perdu votre temps

J'avoue que, en tant que collaborateur, votre marge de manœuvre est faible. Et c'est normal, puisque vous êtes la personne à qui on délègue. Malgré tout, investissez toutes les espaces de liberté qui vous sont offerts.

### ***Lecture alternative et conséquence opérationnelle***

Une autre lecture est possible. Elle ne contredit pas fondamentalement l'explication précédente, mais elle corrige peut-être un présupposé qui change tout. Comme vous le remarquez, j'ai mis le cadran supérieur droit en évidence. Pour le situer correctement, c'est le cadran dans lequel les tâches sont importantes, mais non urgentes. Je l'ai appelé, fort à propos, "**Essentiel**". Eh bien, j'ai tendance à prétendre que **ce cadran est le plus**

**important** des quatre.

Ramené dans votre réalité professionnelle, qu'est-ce que cela veut dire ? Par exemple, vous quittez la réunion opérationnelle avec une nouvelle mission. Rappelons-nous qu'**une bonne préparation mène à une bonne performance**. Pour respecter ce principe, vous devriez prendre quelques minutes de recul par rapport aux sollicitations incessantes de votre environnement professionnel afin de définir l'approche que vous souhaitez adopter pour accomplir cette mission, identifier les besoins que cela entraîne, planifier les actions et lancer les premières de façon à disposer de tout ce dont vous aurez besoin pour livrer votre travail en qualité et dans les délais. Oui, mais voilà. Madame Flane requiert votre attention. Il y a aussi le rapport qui est attendu par la direction. Entretemps, votre fournisseur a appelé et attend que vous le recontactiez. Votre collègue a besoin de votre aide et votre ordinateur ne veut plus démarrer. Happé par toutes ces sollicitations issues du "Monde de la demande", vous remettez à plus tard cette réflexion essentielle. Pris dans le tourbillon des demandes, le souvenir que vous avez à prendre du recul s'efface, jusqu'à ce que votre hiérarchie vous rappelle, probablement un peu tard, l'échéance. Félicitation ! Votre mission vient de passer dans le bon cadran : celui du "Monde de la demande". Par manque d'anticipation et de préparation, vous voilà condamné à devoir produire un exploit ! Bref, nous avons là un bel exemple qui nous montre comment travailler plus durement plutôt que plus intelligemment...

## ***Gestion des pauses***

---

### ***Contexte à prendre en compte***

Il y a des *pertes de temps* qui peuvent en faire gagner. C'est le cas des pauses dès qu'elles sont bien gérées et exploitées.

Dans la méthode pomodoro, nous verrons que le principe de la méthode repose sur des temps de production exempts de toute distraction, et de temps de pauses allant de la micro-pause (5 minutes) à des pauses plus importantes (de l'ordre de 30 minutes), comme la pause déjeuner.

Pour remettre les choses correctement en perspective, votre employeur a acheté du "temps de travail", même si, dans sa tête, il a acheté la "production" pouvant être réalisée dans ce laps de temps. La responsabilité

de vous donner du travail lui incombe. Donc, en principe, tant que vos résultats<sup>40</sup> sont à la hauteur de ce qui vous a été confié, il ne devrait pas y avoir de problème à vous voir prendre une pause.

En même temps, tout le monde a conscience que nous ne sommes que des humains et que, en tant que tels, nous avons certains besoins à satisfaire qui nous éloignent tout naturellement de notre poste de travail. Le tout est de rester raisonnable.

Besoins mis à part, nous avons, de temps à autre, aussi besoin de nous déconnecter pour remonter en énergie et retrouver notre niveau d'attention. Les pauses sont faites pour cela. Mais si c'est bien cela que nous recherchons, alors faisons de nos pauses quelque chose qui nous sert vraiment.

## ***Recommandations***

### ***Quittez votre poste de travail***

Une pause, c'est fait pour vous déconnecter de votre travail. Aussi, quittez votre poste. Allez vous aérer l'esprit. Et surtout, **pensez à autre chose !** À autre chose qui vous fait du bien, évidemment. Il n'est pas question de ressasser vos problèmes. Une pause dans laquelle vous angoissez passe à côté de son objectif.

Profitez-en, peut-être pour prendre une collation<sup>41</sup>. Mieux, profitez-en pour **évacuer votre stress**. Si vous avez la chance d'avoir besoin d'activités qui vous recentrent, ce peut être une bonne occasion pour pratiquer quelques minutes de méditation en pleine conscience, ou faire des exercices de cohérence cardiaque<sup>42</sup>... Si, par contre, vous avez besoin d'évacuer votre stress à travers une activité physique, il faudra peut-être prévoir une grande

---

40 Par résultat, je comprends tout, à savoir le volume de production, le respect des échéances, la qualité du travail livré...

41 Attention tout de même, car la digestion mobilise une partie de vos ressources. Ce n'est pas toujours une bonne idée.

42 La cohérence cardiaque est un type de respiration mise au point par le Dr. David O'Hare. Elle a l'avantage de vous permettre de faire le plein d'ocytocine (aussi appelée "hormone de l'amour") et de DHEA (aussi appelée "hormone de jouvence"). Elle provoque une augmentation des ondes alpha qui favorisent la mémorisation et l'apprentissage. Elle a une action favorable sur de nombreux neurotransmetteurs, comme la dopamine et la sérotonine, prévenant ainsi l'anxiété et la dépression. Elle réduit le stress et elle baisse le niveau de cortisol (hormone sécrétée par le stress).

marche à l'heure du déjeuner.

Si vous êtes en manque de sommeil, ce qui peut parfois arriver aux jeunes parents, apprenez à pratiquer la micro-sieste de vingt secondes ou de deux minutes. Bien pratiquées, cela vous redonnera de l'énergie pour trois heures. L'important, c'est d'atteindre le sommeil paradoxal. Il n'est pas important d'y passer beaucoup de temps.

*C'est ce qu'a pratiqué Bertrand Piccard, un psychiatre, explorateur et environnementaliste suisse, lorsqu'il entreprit un tour du monde avec son avion solaire "Solar Impulse 2".*

## ***Respecter le travail des autres***

Ce n'est pas parce que vous êtes en pause que vous devez interrompre le travail de vos collègues. Je comprends que vous puissiez avoir des personnes qui vous sont chères qui travaillent avec vous, mais elles aussi ont besoin de réaliser leurs tâches tant qu'elles jouissent d'une bonne attention.

## ***Time blocking & Timeboxing***

---

### ***Time blocking***

La méthode consiste à bloquer des périodes de temps dans votre calendrier pour le consacrer à des tâches qui sont apparentées. Gérer votre planning de cette manière vous permet de décomposer votre semaine de travail en plusieurs tranches horaires distinctes : travail sur différents projets, communication avec les collègues ou réunions, heures de pause, séance de réponse au courrier...

Grâce à cette stratégie, vous pouvez vous concentrer sans interruption. C'est idéal pour traiter le travail de fond. C'est la méthode à utiliser si on veut

tirer parti de ses rythmes biologiques.

## ***Timeboxing***

Le "Timeboxing" ou "gestion par blocs de temps" est une stratégie de gestion du temps centrée sur les objectifs et qui consiste à réaliser son travail dans le cadre de blocs de temps définis. C'est particulièrement efficace lorsque vous souhaitez gérer votre liste de tâches de façon proactive, sans toutefois avoir une idée précise du temps que prendra chacune des tâches.

Grâce à la gestion par blocs de temps, vous scindez les tâches volumineuses en de plus petits éléments, ce qui vous permet de traiter ces derniers dans un délai raisonnable. À chaque tâche correspond un bloc de temps, qui ne doit pas faire plus de trois heures.

Le gros inconvénient de cette méthode est qu'elle ne repose pas sur une identification précise de votre charge de travail.

## ***Pareto***

---

Le "principe de Pareto", aussi appelé "loi de Pareto", "principe des 80-20" ou encore "loi des 80-20", est une observation selon laquelle environ :

**80 % des effets sont le produit  
de seulement 20 % des causes**

Ramené dans le contexte du travail à produire, nous pourrions dire que 20 % des tâches représente 80 % de la charge de travail. Toute amélioration apportée au traitement des tâches comprises dans ces 20 % aura un grand impact sur la productivité globale. À l'inverse, consacrer du temps à

améliorer la vitesse d'exécution d'une activité issue des 80 % de la charge travail n'aura aucun impact significatif sur la charge de travail globale. Pour le coup, c'est une perte de temps.

Vous vous souvenez que je vous avais promis que notre objectif serait d'apprendre à travailler plus intelligemment et non plus durement ?

## ***Stratégie de motivation***

Une approche de la gestion de ses activités qui peut aider certains à être motivé est d'évacuer les 80 % de tâches qui représentent 20 % de la charge de travail. Ils y verront plus clair, et auront peut-être aussi le (faux) sentiment d'avancer. Par contre, il est plus que probable qu'en agissant ainsi, ils ne font que mettre de l'énergie dans l'évacuation de tâches non prioritaires.

## ***Ou "avalé le crapaud"***

La méthode<sup>43</sup> propose de faire l'inverse de la stratégie proposée ci-dessus, puisqu'elle suggère de traiter les tâches les plus importantes d'abord. Vous aurez ainsi la certitude de traiter les tâches les plus importantes chaque jour. Une fois que vous aurez "avalé le crapaud" de la journée, vous pourrez vous atteler aux autres tâches.

## ***Pomodoro***

---

La technique Pomodoro<sup>44</sup> a pour but de combattre la procrastination. À la base, son concept repose sur le fait d'alterner des séances de travail ciblées (*appelées pomodoros*) avec de courtes pauses fréquentes. L'objectif est de favoriser une concentration soutenue tout en évitant la fatigue mentale.

---

43 Le nom original de la méthode est "Eat the Frog", et est issue d'une citation de Mark Twain : « *Qui doit avaler un crapaud ferait mieux de le faire le matin à la première heure.* »

44 Le nom de la méthode vient du minuteur en forme de "pomodoro" (*tomate, en italien*) qu'a à l'origine utilisé Francesco Cirillo, le créateur de cette technique.

## **Technique**

0. Triez préalablement vos tâches par ordre d'importance
1. Saisissez-vous de la première tâche dans la liste
2. Enclenchez votre minuteur sur 25 minutes
3. Travailler jusqu'à ce que le temps soit écoulé
4. Faites un break de 5 minutes
5. Recommencez.

Au bout de 4 "pomodoros", offrez-vous un break de 15<sup>45</sup> à 30<sup>46</sup> minutes.

## **Batching**

---

S'apparentant au "Time Boxing", le concept du "batching" est simple, puisqu'il consiste à regrouper les tâches similaires et à les exécuter les unes après les autres. Pour reprendre un exemple que nous avons déjà utilisé, on répond successivement à tous ses emails, au lieu de répondre à chaque fois qu'on en reçoit un.

L'avantage du batching est qu'il réduit le temps de mise en route. Pour poursuivre sur notre exemple, nous ne devons pas rechercher le lanceur de notre logiciel de courriel dans le menu pour l'ouvrir, entrer ensuite notre mot de passe et puis sélectionner la boîte... Donc, en effectuant plusieurs tâches de même nature à la suite, on supprime ce temps de mise en route.

L'usage du batching peut nous permettre de mieux nous organiser, en réservant des blocs de temps dans notre agenda pour certaines activités. Couplé à la notion des rythmes biologiques, le batching peut se révéler être la meilleure approche pour tirer le meilleur parti de notre temps de travail.

---

45 15 minutes : pause du matin ou de l'après-midi

46 30 minutes ou plus : pause déjeuner



## Conclusions

---

À travers ces cinq parties, nous avons brossé un portrait assez détaillé de ce que vous pourriez commencer à mettre en œuvre pour tout doucement accroître votre performance opérationnelle, non pas en travaillant plus durement, mais en travaillant plus intelligemment.

L'ambition n'était pas d'approfondir tous les sujets, mais de vous offrir une vision d'ensemble, de vous présenter l'essentiel des concepts et, surtout, de les relier entre eux. Car tout est dans tout.

À partir de là, je ne peux que vous inviter à vous prendre en main en explorant plus en avant chacun des concepts présentés. Pour cela, internet est une mine d'information inépuisable.

Attention tout de même aux fausses promesses et aux approches séduisantes, mais, dans les faits, inopérantes. Ces dernières années, beaucoup de "gourous" tentent de nous vendre leur rêve à travers des promesses qu'ils n'ont pas à tenir. Réussir sans effort ou sans travailler, cela n'existe pas. Sinon, cela se saurait depuis longtemps. En même temps, il est possible de travailler moins tout en ayant de bien meilleurs résultats. Ce livre vous propose un chemin à suivre. Mais cette promesse n'advientra qu'une fois vos efforts accomplis, vos montées en compétence réalisées et vos problèmes résolus.

Au bout du chemin, vous devriez être devenu un bon professionnel avec un bel avenir. C'est tout le bonheur que je vous souhaite, et bien plus encore !



## À propos de l'auteur

---



Ingénieur commercial

---

Master Coach personnel et professionnel certifié

Post Maître praticien (Coach) en PNL

Praticien en hypnose ericksonnienne et conversationnelle

Associé chez PhB*Conseillers*, Philippe Beaujean se consacre depuis 1991 à la réussite des entreprises publiques ou privées. Cette vocation lui est venue alors qu'il était encore à l'école de commerce et servait en journée ses clients professionnels au sein de la première banque belge. Avec l'enthousiasme et la fraîcheur de la jeunesse, il se disait que s'il y avait un peu plus de bon sens dans les entreprises, les choses iraient mieux. Il rêvait d'entreprises profitables à visage humain. Il a voulu agir en ce sens.

C'est ainsi qu'il va développer une carrière de consultant, de formateur et de coach au service de grandes entreprises, de PME, mais aussi d'organisations non marchandes telles que des structures de soins. Durant trois ans, il administrera un Centre Européen d'Entreprise et d'Innovation au service d'une sous-région en naufrage économique. Il y accompagne les jeunes entrepreneurs, les spin-offs et les start-up.

Il poursuit sa carrière à travers l'Europe et le monde en apportant son expérience à de vastes missions de conduite de changement centrées sur la performance opérationnelle.

En 2007, las des voyages incessants, il décide de déposer ses valises et

s'installe à Rabat. Après avoir pris le temps de découvrir le monde des affaires local et ses spécificités, il participe à la création de PhB *Conseillers* avec l'ambition d'offrir aux organisations de toutes tailles les moyens de progresser et, pourquoi pas, devenir leader mondial sur leur marché.

En 2010, il est approché par une grande école de commerce à Casablanca. Durant deux ans, il prit plaisir à transmettre aux prochaines générations de cadres et de responsables ce que son expérience lui a appris en termes de conduite du changement, de pratique du management, de leadership, d'éthique et de sens de la responsabilité.

S'il continue à offrir des conférences aux étudiants, il est de plus en plus invité par les grandes entreprises pour imaginer et construire l'entreprise du 21<sup>e</sup> siècle : une entreprise profitable, plus humaine et mieux ancrée dans la cité.

Apprécié pour la cohérence de sa vision et sa capacité à la partager, il est depuis plusieurs années l'invité de conférences ou des plateaux radio.

Poussé par la demande croissante du grand public, il développe également une clientèle privée. Il reçoit à Rabat les hommes et les femmes de tout âge qui font face à des difficultés professionnelles ou des difficultés de la vie, ou qui, tout simplement, souhaitent s'améliorer ou améliorer leur existence.

En 30 ans de carrière, il a su conserver son enthousiasme et son engagement en conciliant performance et humanité.

# Présentation de PhBConseillers

Chez **PhBConseillers**, nous croyons que les entreprises qui réussissent aujourd'hui sont celles qui ont su développer de nouvelles relations avec leurs collaborateurs.

Nous sommes des consultants, des formateurs et des master-coachs seniors certifiés avec une large expérience à l'international.

Nous développons des contenus, des accompagnements et des interventions enrichis des découvertes récentes :

- des sciences du Leadership et du Management
- des Sciences Humanistes
- des Neurosciences
- et de la Psychologie Cognitive et Positive.

## Conseil

- Amélioration des performances :
  - opérationnelles
  - commerciales
- Bilan du climat social
- Accompagnement au changement...

## Formation

- Création de formation sur mesure
- Management / Leadership
- Communication / Prise de parole
- Coaching / Manager-coach
- Motivation 3.0
- Développement personnel au travail
- Certification Manager-coach
- Commercial / Vente...

## Coaching

- Coaching individuel
  - Dirigeants
  - Cadres
  - Commerciaux
- Coaching collectif
- Teambuilding
- Appreciative Inquiry
- Coaching de vie...

Pour tout renseignement sur nos activités ou pour un devis,  
écrivez à **contact@phbconseillers.ma**  
ou appelez le **+212 611 332 932**

Cet ebook vous a plu ? Vous aimeriez être tenu au courant des prochaines publications ? Consultez régulièrement notre site web [SkillsAcademy.ma](http://SkillsAcademy.ma)

Les e-books blancs de **PhB***Conseillers* – Juin 2024