

Extrait

Best Practices du Management

Manager ses priorités



Auteur : Didier Reuter - ISBN 9791023700879

0.50€

BOOKINER 



Auteur : Didier Reuter

www.bookiner.com

Usage libre de droit (non marchand) avec mention «Bookiner.com»

BEST PRACTICES DU MANAGEMENT

Manager ses priorités

- . Le stress comme priorité dans l'entreprise
- . La notion de priorité, un problème de personnalité
- . Astuces de spécialiste pour gérer ses priorités
 - . 3 étapes pour gérer ses priorités
 - . Vivre au rythme de la chronobiologie
 - . Etre en phase avec soi-même
 - . 10 conseils pour bien gérer son temps

Conditions d'usage libre de droits

Tout contenu gratuit ou payant peut être utilisé avec l'obligation d'indiquer la mention «Bookiner.com». L'acquéreur sur le site bénéficie d'un usage libre de droits à titre **PERSONNEL** (individuel, familial et privatif) dans un cadre exclusivement non marchand, non concurrentiel et non grand public. Il est autorisé à installer ce fichier sur tout équipement informatique et télécoms dont il est propriétaire ainsi que pratiquer éventuellement une duplication, un téléchargement, ou un envoi sous forme de fichier, à un maximum de 5 postes/utilisateurs internes. Ce droit ne s'applique pas à l'utilisateur qui reçoit gratuitement un contenu payant, lequel ne peut aucunement le diffuser autour de lui sans risquer de tomber sous le coup de la loi portant sur le copyright et/ou s'exposer aux conditions restrictives du droit d'auteur et de la protection intellectuelle.

Le stress comme priorité dans l'entreprise

La plupart des entreprises et des organisations humaines fonctionnent selon le paradigme de la méfiance. On stresse les individus pour qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes, qu'ils se défontent. En fait, d'après Allan Rabinowitz, psychothérapeute américain et directeur de Stress Strategies Resources, *«On sait que, lorsque le stress augmente, la quantité de travail diminue et que l'absentéisme et les conflits entre salariés se multiplient. Si vous voulez que vos employés donnent le meilleur d'eux-mêmes vous ne pouvez ignorer leur niveau de stress»*. Comme quoi les managers «stressants» ont tout faux lorsqu'ils dirigent leurs salariés avec une pression permanente, la menace, l'urgence ou la contrainte. D'autant que pour Robert MacGarvey, auteur de plusieurs études sur le sujet, *«Si vous ne prêtez pas attention au stress, votre business peut carrément disparaître»*. Il est vrai qu'aux Etats-Unis, le stress constitue la principale charge d'une entreprise, juste après le salaire.

La notion de priorité, un problème de personnalité

Si les méthodes d'efficacité personnelle et de gestion du temps popularisées par les auteurs américains apparaissent attractives et convaincantes, leurs effets réels restent souvent temporaires. Plusieurs raisons expliquent ce phénomène sous nos latitudes. D'abord le temps «managérial» que reflète la culture nord-américaine est qualifié de monochronique, c'est à dire axé sur un comportement à faire «bien» une chose à la fois. A l'inverse, les cultures latines sont dites «polychroniques» parce qu'elles autorisent la réalisation simultanée de plusieurs choses. Selon l'expression de Gilles Amado, docteur en psychologie, *«Le culturel résiste en nous»* lorsque s'impose un univers de maîtrise parfaite, tel que celui proposé dans les manuels de management. Il existe d'autres raisons d'ordre psychologique dans le rapport au temps. Chacun d'entre nous perçoit et utilise le temps différemment selon les situations rencontrées. Par exemple, *«perdre du temps»* en flânant, méditant ou en se reposant contribue souvent à l'équilibre de ceux qui sont censés en gagner, notamment lorsqu'il s'agit pour eux de résister au stress suscité par les pressions professionnelles. De la même manière, prendre son temps pour *«Une rencontre agréable peut nous aider à être deux fois plus efficace»*.

Le tempérament reste donc un facteur clé de la gestion du temps, faisant que la personnalité d'un individu détermine directement son *«rapport au temps»*. Ainsi, un affectif hésite à fermer sa porte pour travailler au calme, alors qu'un cadre motivé préfère rester sous pression en traitant au dernier moment ses dossiers urgents. Si les diverses représentations du temps ont forcément des conséquences directes sur le comportement professionnel, nous persistons à croire que les autres voient le temps et l'utilisent comme nous ! Pour Stephen Covey, consultant et fondateur du Covey Leadership Center, *«La réussite dépend de notre capacité individuelle à consacrer suffisamment de temps et d'énergie à nos priorités personnelles, professionnelles et familiales, en sachant hiérarchiser convenablement nos différentes activités quotidiennes sans pour autant sacrifier à nos loisirs»*. Il estime d'autre part, que la quasi-totalité de notre temps est absorbée par des activités importantes mais pas urgentes, alors que ceux qui réussissent savent parfaitement se concentrer sur les tâches les plus importantes et les plus urgentes pour eux et pour les autres. Rappelons que la loi de Pareto appliquée à la gestion du temps stipule que 20% de nos actions produisent 80% de nos résultats. De la même manière, la loi de Parkinson affirme qu'une activité (notamment administrative) a tendance à occuper tout le temps disponible qui lui est affecté.

ASTUCES DE SPÉCIALISTE POUR GÉRER SES PRIORITÉS

- . Réserver la matinée aux travaux de réflexion personnelle ;
- . Ne pas consacrer plus de 2 heures de suite à un même dossier ;
- . Effectuer un rendez-vous avec soi-même (revenir sur la journée écoulée, réfléchir à celle du lendemain, faire le point sur les objectifs à moyen terme) ;
- . Exercer «la force du moi», c'est à dire la capacité à tenir bon ses objectifs en se donnant le droit de dire non face à toutes les situations d'interactions «parasitantes» imposées par les autres.

3 étapes pour gérer ses priorités

La bonne démarche pour bien gérer ses priorités suppose d'abord de clarifier ses objectifs en revenant toujours à l'essentiel. Cette première étape de définition des priorités est décisive. Elle permet d'organiser solidement son emploi du temps au quotidien. Il s'agit ensuite d'analyser sa manière de consommer le temps sous forme d'auto-diagnostic (livre, séminaire de formation). L'analyse durant cette seconde étape a plusieurs avantages. Elle oblige à prendre du recul sur la façon dont la personne croit travailler. Elle pointe du doigt ce que les spécialistes appellent les activités chronophages ou «croque-temps» (interruptions diverses, réunions interminables, bavardages, problèmes imprévus...). Dans le cadre d'évaluations menées en groupe, elle génère parallèlement une prise de conscience sur la manière dont les autres utilisent leur temps. La 3^e phase de la méthode concerne la mise en œuvre de nouveaux comportements. Celle-ci est à double détente. Elle concerne d'abord l'amélioration personnelle (planification, lutte contre la temporisation, utilisation du téléphone...) puis, la gestion du temps passé avec les autres .

HIÉRARCHISER SES PRIORITÉS : LA MÉTHODE EISENHOWER

Des milliers de patrons américains ont adopté une méthode (matrice en carré) s'inspirant de celle utilisée par le général Eisenhower, lequel classait ses tâches selon leur degré d'urgence et d'importance. Ordre de traitement des priorités dans la gestion courante des tâches :

- A.** Important et urgent: à effectuer en priorité
- B.** Important mais pas urgent : à traiter dans un moment de creux
- C.** Urgent mais pas important : à déléguer
- D.** Pas important et pas urgent : poubelle !

Vivre au rythme de la chronobiologie

L'ensemble de nos réactions et de nos rythmes biologiques sont expliqués grâce à une science, la chronobiologie. L'efficacité intellectuelle optimale, les phases de forme physique ou d'échange affectif s'expliquent physiologiquement par la régularité de nos horloges internes. Par exemple en 24 heures (cycle circadien), toutes les fonctions de l'organisme passent par des hauts et des bas : sécrétions d'hormones, température, pression artérielle, force musculaire, vigilance, mémorisation... Ainsi lorsque nous nous sentons en forme, c'est qu'il est l'heure biologique durant laquelle notre production de cortisol est à son maximum (hormone qui stimule la production de glucose, source d'énergie et de nourriture du cerveau). A l'inverse, lorsque la production d'adrénaline (hormone qui répond au stress) et nos défenses immunitaires sont au plus bas de leur production, c'est que nous sommes à l'heure d'un creux biologique. L'heure de vulnérabilité maximale pour un humain se situe à 3 heures du matin, moment des accidents de voiture mortels et des catastrophes collectives (Tchernobyl).

CHRONOBIOLOGIE : AVOIR LE BON TIMING

Considérant que nos performances varient selon les heures de la journée, la chronobiologie permet d'identifier nos plages de vigilance maximale en prenant en considération notre rythme circadien. Il s'agit, chez l'homme, d'un rythme biologique d'environ 24 heures réglé en fonction de l'environnement général (soleil, lune, nuit...). Le principe est que chaque organe est au maximum de son activité à un moment de la journée et qu'il ne fonctionne pas de la même façon à 7H., 12H. ou 20 heures. Exemple de timing chez un individu vivant en harmonie avec ses rythmes naturels :

Le bon timing pour être en forme durant la journée

6H00 : La production de cortisol, l'hormone du réveil, est à son pic. Le cerveau se met en route.

- 8H00 : Premier pic de tonus corporel avec la conjugaison de plusieurs hormones permettant de brûler idéalement les graisses et développer les muscles.
- 10H00 : La vigilance du cerveau est optimale avec un fort taux de sucre dans le sang et une température corporelle élevée favorisant l'activité intellectuelle.
- 12H00 : Moment pour prendre un déjeuner léger mais complet afin d'éviter une baisse de tonus et d'attention.
- 15H00 : La mémorisation est moins bonne que le matin mais le taux de glycémie (sucres dans le sang) est encore haut si le déjeuner a été normal permettant d'effectuer des tâches de routine.
- 17H00 : Second pic de tonus musculaire à mettre à profit pour une activité physique.
- 19H00 : La tension retombe avec une sécrétion de mélatonine (hormone du sommeil) qui s'accélère.
- 20H00 : C'est le temps de décrocher et de dîner au plus tôt afin de faciliter ensuite le cycle d'endormissement.

Le bon timing pour bien récupérer la nuit

- 22H00 : Faire une petite promenade relaxante en vue de s'aérer et permettre ensuite de mieux dormir.
- 23H00 : Phase d'endormissement progressif durant laquelle l'hormone de croissance est à son taux de concentration maximale pour renouveler les cellules durant les 3 à 4 heures suivantes.
- 2H00 : Endormissement nécessaire sous peine de dérégler gravement la mécanique interne sachant qu'à ce moment précis la capacité de mémorisation et de récupération physique sont en jeu. L'hormone acétylcholine aide les muscles à se relaxer totalement.
- 4H00 : Le sommeil se fait plus léger à cause du fait que la sécrétion de cortisol a repris. Un réveil régulier à cette heure nécessite de voir un spécialiste.

Être en phase avec soi-même

En matière de chronothérapie (connaissance des horaires d'action des médicaments), il est avéré que le moment de prise d'un médicament amplifie son effet ou le réduit. Ainsi, l'aspirine prise le soir entraîne 2 fois moins de risques d'hémorragie digestive que le matin. Une anesthésie dentaire agit 3 ou 4 fois plus longtemps à 15 heures, qu'à 8 heures ou à 19 heures. De la même manière, les anti-inflammatoires calment mieux les douleurs rhumatismales l'après-midi que le matin. Il arrive également que notre horloge interne avance ou retarde par rapport aux horaires de la vie sociale et professionnelle (10% des gens sont du «matin» ou du «soir»), ou que des circonstances (décalage horaire, travail posté...) puissent dérégler notre chronobiologie. Dans ce cas, il existe des «synchroniseurs» qui remettent automatiquement l'horloge «à l'heure». Par exemple, le rythme veille-sommeil peut être modifié grâce à la lumière naturelle ou artificielle. Contrôler sa chronobiologie en s'appliquant à être en phase avec ses meilleures heures, permet de vivre au plus haut de son rendement et de sa santé.

CHRONOBIOLOGIE : À FAIRE ET À NE PAS FAIRE

À FAIRE

- . Connaître son propre rythme en notant l'heure de son réveil spontané le dimanche ou en vérifiant si ses performances sportives se situent le matin ou le soir ;
- . Interrompre ses activités intellectuelles toutes les 90 minutes afin de maintenir sa vigilance ;
- . Prendre un café vers 10 heures, afin de se sortir au plus vite de la période matinale de latence ;
- . Faire une sieste en début d'après-midi ;
- . Fixer ses rendez-vous galants entre 17 et 19H., lorsque la température du corps et les neurotransmetteurs de l'émotivité sont à leur maximum ;
- . Pour se resynchroniser, si l'on est un couche-tard, il est conseillé de prendre quelques gouttes de teinture mère de *Passiflora incarnata* pendant 2 ou 3 semaines.

À NE PAS FAIRE

- . Essayer de battre ses records le matin au réveil en se croyant plus performant après une bonne nuit, alors que les sources d'énergie ne sont pas encore à leur maximum ;
- . Se priver de sucres par peur de grossir, alors que le glucose est la principale source d'énergie et d'activité cérébrale ;
- . Manger peu à midi de peur de somnoler (ce qui surviendra de toute façon) et se rattraper au dîner (qui est source de stockage) ;
- . Se coucher avant d'avoir sommeil, sachant qu'on ne s'endort pas pour autant ;
- . Conduire en milieu de nuit, même si l'on n'a pas sommeil ;
- . Prendre toutes ses vacances en été alors que l'organisme a besoin de repos au soleil... surtout en hiver.
- . Faire un maximum de ski pendant ses vacances d'hiver, sans tenir compte de la baisse de ses défenses naturelles.

10 conseils pour bien gérer son temps

1. Evaluer la durée des entretiens

Le mieux est de tracer sur son agenda un rectangle englobant la durée estimée de l'entretien et pas seulement l'heure de début du rendez-vous.

2. Changer ses habitudes

Il faut toujours se demander pourquoi l'on veut changer avant de penser comment. Le changement d'habitude est un point clé de la démarche. Certains auteurs estiment qu'il suffit de répéter une action pendant 30 jours régulièrement pour en faire une habitude.

3. Se ménager un moment calme

Comme de nombreux dirigeants qui font dire par leur secrétaire qu'ils sont absents ou en réunion, il est bon de s'aménager une matinée par semaine sans aucun rendez-vous, ni aucun contact téléphonique.

LA JOURNÉE IDÉALE

- . Avant 10H : Ne pas en faire trop (période de latence, charge de batterie)
- . 10H-11H30 : Moment optimal pour l'activité intellectuelle ou physique (taux de sucre sanguin élevé)
- . 11H30-15H : Ne rien décider ni entreprendre (baisse hormonale)
- . 15H-16H30 : Moment optimal (comme entre 10H-11H30)
- . Fin d'après-midi : A réserver aux travaux (jardinage, bricolage...) qui demandent une dépense physique, mais peu d'activité intellectuelle. La température du corps est maximale ce qui prédispose à l'échange affectif et émotionnel.

4. Dire non à son patron

Dire non est essentiel pour bien gérer son temps. La capacité de dire non est liée à l'image de soi et à la faculté de vivre indépendamment du regard des autres. Cette position est fortement recommandée lorsque la surcharge de travail génère du stress. Il faut néanmoins user d'un minimum de diplomatie, en proposant une solution alternative du type «oui, avec plaisir, je serai complètement disponible à telle heure».

5. Analyser le déroulé de la journée

Faire le point du timing de la journée est un exercice indispensable, même s'il peut apparaître fastidieux. Il convient de noter l'heure du début de chaque tâche, puis de voir si le temps consacré à la masse d'activité reste compatible avec les priorités du jour.

6. Etablir la check-list du jour

Il est conseillé de ne pas lister plus de 10 tâches différentes par jour, afin d'éviter de tomber dans le stress de la surcharge de travail. Il est souvent conseillé de commencer par des activités de routine (courrier, e-mail...) avant d'affronter les tâches plus difficiles.

7. Laisser de la place à l'imprévu

L'imprévu, la spontanéité, le plaisir de la relation sont des manières informelles de faire naître la créativité et d'enrichir le contenu de son quotidien. La planification de 60% de son temps paraît être une évaluation raisonnable. En tout état de cause, mieux vaut prévoir l'imprévisible que le laisser bouleverser son emploi du temps.

8. Lutter contre la temporisation

Le plus souvent lorsque l'on reporte une tâche au lendemain, c'est souvent parce que celle-ci pose un problème. Il faut donc se demander à chaque fois pourquoi l'on souhaite remettre à plus tard, ce que l'on peut faire le jour même !

9. Gérer les interruptions

Il est recommandé d'éviter de céder à la pression de l'urgence, sachant que toute question urgente peut toujours être différée d'au moins 5 minutes, voire d'un quart d'heure, sans que le monde ne s'écroule entre temps. Aussi, lorsque l'on vous dérange en prétextant l'urgence d'un dossier et qu'*«il faut absolument en discuter»*, le mieux est de répondre *«Oui, mais quand ?»*.

10. Adapter les méthodes

Dans les sciences humaines, il n'existe pas de méthode universelle qui soit valable à l'identique pour tous les individus. Il faut donc prendre ce qu'il y a de meilleur dans les outils proposés, se faire confiance et miser sur son intuition et son expérience.

LE TRAVAIL DE DEUIL EN ENTREPRISE

La fermeture d'une usine ou la fusion entre 2 entreprises oblige la plupart des salariés à passer par plusieurs étapes émotionnelles :

- . Le déni ou refus que l'opération se fasse ;
- . La colère dans laquelle toute l'énergie est mobilisée pour dire non ;
- . Le marchandage en disant oui au changement mais à condition de ne perdre aucun des avantages acquis ;
- . La tristesse assortie d'un certain abattement et d'un manque de réactivité ;
- . La dépression qui permet de lâcher prise définitivement. Toutefois parmi les salariés les plus vigoureux, les 2 dernières étapes se transforment souvent en hostilité cachée et/ou rancune tenace avec l'arrière-pensée que la nouvelle direction se plante et/ou les nouvelles directives échouent.
- . Saturation des promesses, enjeux et mots d'ordre avec perte de confiance et de motivation dans l'entreprise ou le projet.