



Getty Images

Comment faire dix choses à la fois ?

DISTINGUER LE SUPERFLU DE L'OBLIGATOIRE EST DEvenu IMPÉRATIF. UN MANAGER DOIT POUVOIR GÉRER SES PRIORITÉS. EN ÊTES-VOUS CAPABLE ? NOTRE TEST VOUS PERMETTRA DE LE SAVOIR.

► FAIRE une seule chose à la fois permet de mieux en gérer dix de suite ! Le tout est de choisir opportunément à quoi se consacrer. Mais dans le tourbillon de la vie professionnelle, conjugué à celui de son intimité, le crâne s'embrume... Comment y distinguer le superflu de l'impérieux ? Car le quotidien, sournois, saupoudre de grains de sable, de soucis (humains, techniques, etc.) en veux-tu en voilà la stratégie prévue, les objectifs cruciaux vers lesquels galoper, avec les moyens attribués... Tout devient moins clair et ça trotte, voire piétine. On peut même « avoir le sentiment de ne plus faire ce pour quoi l'on est payé », estime Claire Souvigné, directrice des masters et de la formation continue à l'Inseec. C'est la mouche du coche : la diligence fait des embardees ! Et bien obligé de la chasser pour que ça roule...

Vers une direction toute tracée ? Pas toujours. La vitesse d'exécution requise, « des objectifs très ambitieux, irréalistes ou contradictoires parfois, une gestion à court terme, des objectifs pouvant varier du jour au lendemain », dit Catherine Boucher, directrice practice talent management chez Leroy consultants-Groupe BPI, créent un contexte stressant où l'on rate facilement un panneau de signalisation. L'enjeu, pour elle, est de bien choisir sa route en limitant le stress. Mais les pilotes ne sont pas toujours d'adroits conducteurs... « La gestion de ses propres priorités, ou de celles des collaborateurs, est souvent secondaire pour les cadres », constate Claire Souvigné. Problème de management...

On hisse des collaborateurs à des postes d'encadrement, non parce qu'ils savent diriger, mais plutôt en

raison de leurs compétences dans le métier qu'ils exercent, juge Philippe Tramond, directeur général de **Pilotis**. Du coup, ils définissent les priorités en fonction de tâches opérationnelles et pas en termes de management... Tandis que leur hiérarchie attend les deux ! Ce qui est « assez antinomique. Et il est rare qu'un cadre prenant du galon soit remplacé, ce qui lui permettrait pourtant d'exercer mieux son encadrement. Beaucoup considèrent qu'un manager n'est pas productif... On lui laisse de l'opérationnel, un copieux portefeuille clients, etc. ».

La notion d'urgence est devenue la norme

Mais cette politique rassure également le cadre, poursuit-il, qui garde une fonction liée à son expertise. Du coup, c'est perdant-perdant : il ne manage pas vraiment, ni n'accomplit bien

son métier initial. Quant à identifier les bonnes priorités dans ce flou...

Les solutions ? Former les cadres à déléguer, à encadrer, etc. conseille Philippe Tramond, et les inciter à faire le deuil de leurs anciennes activités lorsqu'ils grimpent. « Mais il faut aussi alléger progressivement leurs actions de production. Puis leur fixer des objectifs liés à leurs prérogatives de managers : entretenir individuellement menés avec les membres de l'équipe, évaluation des progrès en tant que manager, gratifications attribuées selon les résultats collectifs, etc. » Bref, de quoi focaliser sur des priorités vraiment inhérentes à sa fonction... Le minimum ? Sans doute. Car reste ensuite à faire face aux multiples sollicitations auxquelles les cadres n'ont pas toujours de réponses claires à apporter, à la gestion du stress, au reporting incessant, aux éven-

tuelles fusions d'entreprises ou d'activités..., conclut Philippe Tramond.

Le gros souci, estime Jean-Louis Muller, directeur à la Cegos, c'est que tout devient prioritaire... « Hier, il fallait distinguer l'urgent de ce qui ne l'était pas. Puis, tout s'est mis à être urgent ! Du coup, la notion d'urgence, devenue la norme, n'existe plus vraiment. Et aujourd'hui, le même phénomène se produit avec les priorités dans la plupart des entreprises... Il n'y a que des priorités, donc plus de priorités ! » On en arrive, selon Jean-Louis Muller, à devoir identifier et gérer prioritairement « l'essentiel »... C'est-à-dire les points d'une extrême importance, pour éviter les catastrophes... Tel le client pesant un million d'euros de chiffre d'affaires, qui menace de plaquer la boîte, et qu'il faut à tout prix rattraper !

EMERIC CARRÉ

Manager les objectifs de ses collaborateurs

Le rôle du manager est essentiel pour déterminer les axes de travail prioritaires de son service.

► « UN MANAGER doit savoir aider ses collaborateurs à gérer leurs priorités, à les identifier. C'est une compétence cruciale ! Elle fait partie de la dimension humaine prépondérante à un poste d'encadrement et qui fait tout son intérêt », déclare Sébastien Hampartzoumian, managing director chez Page Personnel.

Certes, mais, en pratique, que faut-il faire ? D'abord, ce que le manager attend lui-même de sa hiérarchie... Autrement dit, clarifier régulièrement les missions, les objectifs des collaborateurs, dit Catherine Boucher, directrice pratique talent management chez Leroy consultants-

Groupe BPI. « Et être respectueux de leur emploi du temps, de leurs propres priorités. Il faut aussi accepter qu'ils puissent dire non. »

Éviter le stress inutile

Car tous ne sont pas mus par les mêmes carottes... L'un veut de la reconnaissance, l'autre du chiffre d'affaires, etc. Et un manager doit comprendre leurs priorités, ce qui les pousse à venir travailler, ajoute Claire Souvigné, directrice des masters et de la formation continue à l'Insee. « On ne peut aider ses collaborateurs à privilégier les priorités du service qu'en comprenant bien les leurs. Et cela signifie qu'il faut passer du temps avec eux, être à l'écoute : c'est de l'humain, du relationnel. »

Éviter aussi de titiller sur des détails, poursuit-elle : le tableau Excel récapitulant



Le manager doit comprendre ses collaborateurs et clarifier régulièrement leurs missions pour obtenir une gestion efficace du travail. A. Freund/Getty Images

les résultats n'est pas présenté à la façon du boss et cela le contrarie ? C'est prendre le risque que son auteur passe des heures à refondre la grille de façon ad hoc, délaissant ses clients... De quoi stresser tout le monde ! Justement ce qu'il faut éviter pour une

gestion efficace des priorités. « Un manager saura aider ses collaborateurs à traiter les bonnes priorités, en ne les laissant pas partir dans un stress incontrôlable, déclare Philippe Tramond, directeur général de Pilotis. Il devra savoir quand refroidir les

esprits qui peuvent aller jusqu'à remettre en cause leur existence. Et dans un cas comme celui-ci, aider à choisir la bonne priorité, peut-être de conseiller de rentrer chez soi, pour respirer, clarifier ses idées. »

E. C.

Le jeu des sphères professionnelles

► EXERCICE ludique, mais concret... Tracez un premier cercle que vous intitulerez « Ma vie professionnelle ». Puis un second à droite du précédent, qui sera « Ma fonction actuelle ». Sous ce dernier, tracez encore un cercle baptisé « Ma vie sociale ».

Enfin à gauche de

celui-ci, dessinez un quatrième cercle intitulé « Ma vie familiale ». Vous êtes prêt pour une auto-évaluation de la cohérence entre vos différentes priorités...

Dans chacun des quatre cercles, par exemple, celui de « Ma vie professionnelle », notez mainte-

nant vos trois principales priorités liées au domaine indiqué. Ceci fait, prenez un stylo vert et un stylo rouge. Reliez entre elles avec le vert, les priorités, qui, d'un cercle à l'autre, sont compatibles.

Par exemple, si vous avez noté dans « Ma vie professionnelle », la priori-

té de faire une carrière internationale et, dans « Ma vie familiale », celle d'être libre comme l'air, ces deux priorités sont compatibles. Après quoi, reliez en rouge les priorités incompatibles...

Si, lorsque vous aurez terminé, votre gribouillis est plus rouge que vert,

c'est qu'il y a un problème d'harmonie entre vos différentes priorités...

Prescrit par Jean-Louis Muller, directeur à la Cegos et auteur de *Manager votre temps et vos priorités* chez ESF éditeur, ce petit jeu donne des résultats implacables !

E. C.

« Éviter que l'important ne devienne urgent »

► UNE MATURITÉ et un sens de l'analyse qui contrastent avec son âge... « Je me consolide sur ce que j'ai appris, mais j'apprends toujours. » Pour Sékou Coulibaly, 26 ans, chef de produit SoftSheen Carson, marque de L'Oréal, l'art et la manière de gérer ses priorités reposent sur de l'inné et de l'acquis. « J'apprends chaque jour quelque chose de nouveau. Et il faut remettre en question ses choix prioritaires dès que l'on change de fonction. »

Titulaire d'un bachelier de commerce à l'université de Mc Gill (Canada), puis

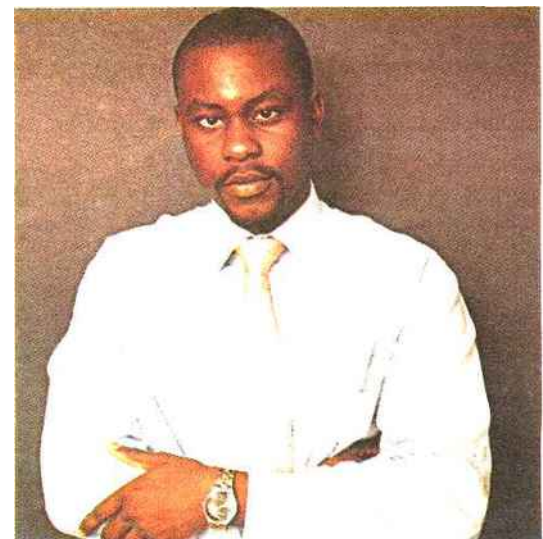
d'un master à l'ESCP, Sékou Coulibaly a d'abord séduit Dassault Aviation avant d'entrer chez L'Oréal Paris début 2006. Et le groupe leader veut des collaborateurs sachant séparer le bon grain de l'ivraie...

Prévoir la veille pour le lendemain

Son catalogue de formations contient un stage de quatre jours dédié à la régulation des priorités. Le jeune chef de produit a saisi l'occasion. « Je veux que mes actions soient suivies de résultats. Cette formation m'y a aidé. Mes collaborateurs m'ont dit, et je le

vois bien, que je travaille de façon plus fluide, plus sûre. » Sékou Coulibaly a toujours prévu la veille les tâches à accomplir le lendemain et évite ainsi que « l'important ne devienne urgent »...

Mais le stage a aiguisé ses facultés à identifier l'essentiel (dans la vie professionnelle et privée), à se concentrer sur les 20 % d'activité délivrant 80 % de résultats, à toujours clarifier ses objectifs, leurs vrais enjeux, et son propre rôle pour les atteindre. Mixez tout cela et vous obtenez « de vrais gains de temps »...



« Je veux que mes actions soient suivies de résultats », affirme Sékou Coulibaly. DR

E. C.

10 règles d'or pour gérer vos priorités... en urgence

Les conseils de nos experts pour distinguer les tâches principales des secondaires.

1 Pourquoi suis-je payé ?

La question est abrupte. Mais y a-t-il mieux pour recentrer ses priorités... Elle ramène aux finalités de sa fonction. Et il faut pouvoir y répondre en deux ou trois phrases, dit Jean-Louis Muller, directeur à la Cegos. « Si tel n'est pas le cas, un rendez-vous avec son hiérarchie s'impose pour qu'il indique ou resitue les objectifs clés. » Les priorités du boss, ajoute Claire Souvigné, directrice des masters et de la formation continue à l'Insec, sont, bien sûr, celles qu'il faut privilégier et auxquelles il faut se référer en ayant toujours sous la main son contrat d'objectifs. Car souvent, c'est la « priorisation » des urgences qui l'emporte, poursuit Philippe Tramond, directeur général de Pilotis.

2 Quels domaines de contribution ?

Pas de bonne gestion des priorités sans les avoir bien identifiées. D'abord, cerner ce que l'on doit assumer personnellement, précise Jean-Louis Muller. Puis identifier les points à déléguer. Troisièmement, bien repérer « ces choses » qui ne semblent pas faire partie des prérogatives majeures, mais qui pourtant le sont, notamment dans le cadre de projets transversaux. Enfin, conclut-il, repérer les

contributions symboliques, telles que participer à une conférence, à un cocktail, etc.

3 Passer à l'acte rapidement

Car ce n'est pas tout de repérer les priorités, il faut s'y consacrer, dit Catherine Boucher, directrice practice talent management chez Leroy consultants-Groupe BPI.

4 Planning, bilan et débriefing

La veille pour le lendemain ou en début de semaine, faire le point sur ce qui est important, un peu, beaucoup ou pas du tout ! Par exemple, s'il s'agit de rendez-vous avec des clients, repérer les plus importants, ceux qui donneront des résultats, explique Claire Souvigné. Et, en fin de journée ou de semaine, faire un petit bilan des tâches accomplies, pour éviter la litanie : « Il est 18 heures et on n'a pas encore commencé à travailler... » On doit accepter de ne pas pouvoir tout faire, poursuit Philippe Tramond. Et le mieux pour prévenir les déceptions, c'est d'utiliser la vieille recette de la liste quotidienne des tâches. D'autant que « prévoir le prévisible permet de mieux gérer l'imprévu... Car on sait ainsi ce que l'on peut reporter ». Et être serein par rapport à ce qui n'est pas fait tout de suite évite trop de stress, voire de perdre les pédales, donc de mal gérer ses priorités, conclut Catherine Boucher.



L'une des solutions : utiliser la vieille recette de la liste quotidienne des tâches à effectuer. Lockyer/Getty Images

5 Se méfier de l'hyperactivité !

Traiter un problème dès qu'il se pose, c'est là un des meilleurs moyens de s'em mêler les pincesaux... Mieux vaut prendre du recul et analyser, pour voir s'il mérite de lâcher son travail en cours, conseille Sébastien Hampartzoumian, managing director chez Page Personnel.

6 Savoir dire non aux sollicitations diverses et variées, avec tact

C'est se préserver, déclare Catherine Boucher. « Sans quoi, l'on saute sans cesse de tâche en tâche. Mais il faut expliquer pourquoi l'on dit non. Et si c'est le manager qui

vous sollicite, on peut le renvoyer à ses responsabilités, le faire trancher entre ce qu'il veut et ce que l'on veut. La responsabilité individuelle existe, certes, et bel et bien, mais dans un système. »

7 Lâcher des prérogatives

Mettre en place un système de délégation tendant à faire monter en compétence ses collaborateurs permet de lâcher des prérogatives, selon Philippe Tramond, de

mieux se consacrer à ses vraies priorités.

8 Faire attention aux détails

Les détails qui « tuent » sont ceux que l'on juge ne pas être de notre ressort, de notre niveau, qu'on laisse pourrir, qui s'accumulent et risquent d'exploser, précise Claire Souvigné.

9 Efforts faibles, enjeux forts

On est au top dans la gestion des priorités lorsqu'on sait repérer les tâches qui réclament des efforts faibles, pour des enjeux forts, dit Jean-Louis Muller.

10 Savoir prendre des vacances

« Je ne confierai jamais un projet stratégique à un cadre qui ne sait pas prendre des vacances », disait Lee Iacocca, ex-vice-président de Ford, puis homme providentiel qui sauva Chrysler de la faillite à la fin des années 1970... En prévoyant des coupures, planifiées dès le début de l'année, on sait quand on peut se donner à fond, puis se reposer, commente Philippe Tramond. Bien sûr, la règle souffre des exceptions : « Il faut savoir reporter ses congés lorsque tombe un enjeu de très haute importance. Mais sans en faire une habitude. »

E. C.

Votre capacité de gestion jugée en recrutement

Page Personnel cherche d'abord à valider les compétences des candidats. Non à évaluer leur capacité à gérer les priorités. Ce qui ne signifie pas pour autant que cette qualité passe à la trappe lors des entretiens ! Car du top management, au bas de l'échelle, les entreprises veulent des collaborateurs vite opérationnels, à même de gérer plusieurs missions de

front, de sauter d'une problématique à une autre, etc. Donc, de distinguer les priorités, constate Sébastien Hampartzoumian, managing director chez Page Personnel. Et si ce talent ne donne pas plus de bonnes notes que d'autres (dispositions à travailler en équipe, à communiquer, etc.), il n'en fait pas moins l'objet d'une vraie observation...

Le recruteur s'en fait une idée à la façon dont le candidat souligne d'anciennes missions qui collent avec le poste brigué, à la manière dont il décrit clairement des tâches complexes, techniques, à son esprit de synthèse, aux questions qu'il pose sur le job à pourvoir, aux solutions trouvées pour régler tel conflit, telle problématique...

E. C.