

## FICHE D'IDENTITE

- Réf : 2564953 sle

- Classement : PILOTIS 209626

### ■ ELEMENTS DE RECHERCHE :

PILOTIS : société de consulting en relations humaines, toutes citations

■ SITE : Le Figaro ([www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr))

- Référence de la page : <http://www.lefigaro.fr/emploi/2007/12/03/01010-20071203ARTFIG00377-com-ment-faire-dix-choses-a-la-fois.php>

## EXTRAIT DE CITATION

Comment faire dix choses à la fois ?

03/12/2007 | Mise à jour : 11:16

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 pourquoi l'on est payé», estime Claire Souvigné, directrice des masters et de la formation continue à l'Insee. C'est la mouche du coche : la diligence fait des embardées ! 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 : entretiens

individuels 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 éventuelles 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 !

#### DESCRIPTION DU SITE PAR L'ARGUS DE LA PRESSE

Site du quotidien national Le Figaro. Il met en ligne l'intégralité de ses éditions papier ainsi que de nombreuses dépêches d'agences et articles publiés en temps réel.

#### NOTATION DU SITE PAR L'ARGUS DE LA PRESSE

NOTATION GÉNÉRALE	X	X	X	X	X
RICHESSSE DU CONTENU	X	X	X	X	
QUALITÉ RÉDACTIONNELLE	X	X	X	X	
QUALITÉ GRAPHIQUE	X	X	X	X	
FRÉQUENCE DES MISES À JOUR	X	X	X	X	X

*L'appréciation que réalise l'Argus de la Presse sur les sites qu'elle sélectionne privilégie avant tout l'information. La richesse du contenu s'apparente donc à une richesse éditoriale régulièrement renouvelée.*

**FICHE D'IDENTITE**

- Réf : 2564955 sle
- Classement : PILOTIS 209626
- **ELEMENTS DE RECHERCHE :**
- PILOTIS : société de consulting en relations humaines, toutes citations
- **SITE :** Le Figaro ([www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr))
- Référence de la page : [http://www.lefigaro.fr/emploi/2007/12/03/01010-20071203ARTFIG00378-man\\_ager-les-objectifs-deses-collaborateurs.php](http://www.lefigaro.fr/emploi/2007/12/03/01010-20071203ARTFIG00378-man_ager-les-objectifs-deses-collaborateurs.php)

**EXTRAIT DE CITATION**

Manager les objectifs de ses collaborateurs

03/12/2007 | Mise à jour : 10:23 |

## 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 practice 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 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.»

**DESCRIPTION DU SITE PAR L'ARGUS DE LA PRESSE**

Site du quotidien national Le Figaro. Il met en ligne l'intégralité de ses éditions papier ainsi que de nombreuses dépêches d'agences et articles publiés en temps réel.

**NOTATION DU SITE PAR L'ARGUS DE LA PRESSE**

NOTATION GÉNÉRALE	X	X	X	X	X
RICHESSE DU CONTENU	X	X	X	X	
QUALITÉ RÉDACTIONNELLE	X	X	X	X	

## FICHE D'IDENTITE

- Réf : 2564954 le

- Classement : **PILOTIS** 209626

■ **ELEMENTS DE RECHERCHE :**

**PILOTIS : société de consulting en relations humaines, toutes citations**

■ **SITE :** Le Figaro ([www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr))

- Référence de la page : <http://www.lefigaro.fr/emploi/2007/12/03/01010-20071203ARTFIG00385--re-gles-dor-pour-gerer-vos-priorites-en-urgence.php>

## EXTRAIT DE CITATION

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

03/12/2007 | Mise à jour : 10:30 |

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

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 hiérarchique 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'Inseec, 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.

#### 5 - Se méfier de l'hyperréactivité !

Traiter un problème dès qu'il se pose, c'est là un des meilleurs moyens de s'emmêler les pinceaux. 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, 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.»

#### DESCRIPTION DU SITE PAR L'ARGUS DE LA PRESSE

Site du quotidien national Le Figaro. Il met en ligne l'intégralité de ses éditions papier ainsi que de nombreuses dépêches d'agences et articles publiés en temps réel.

#### NOTATION DU SITE PAR L'ARGUS DE LA PRESSE

NOTATION GÉNÉRALE	X	X	X	X	X
RICHESSSE DU CONTENU	X	X	X	X	
QUALITÉ RÉDACTIONNELLE	X	X	X	X	
QUALITÉ GRAPHIQUE	X	X	X	X	
FRÉQUENCE DES MISES À JOUR	X	X	X	X	X

*L'appréciation que réalise l'Argus de la Presse sur les sites qu'elle sélectionne privilégie avant tout l'information. La richesse du contenu s'apparente donc à une richesse éditoriale régulièrement renouvelée.*