

04/05/10

Les secrets des managers efficaces

Marie-Madeleine Sève La plupart des cadres se sentent continuellement débordés, une impression qui génère du stress et de l'insatisfaction. Pour cesser de courir après le temps, il faut apprendre à le gérer. Urgent? Très urgent? Ou très très urgent? Si vous manquez de superlatifs pour désigner la montagne de dossiers qui attendent d'être examinés par votre il attentif, il faut réagir "Asap" ("as soon as possible"). Car vous faites certainement partie des 58% de cadres stressés qui déclarent ne pas bénéficier du temps suffisant pour bien remplir leurs missions, selon le baromètre du stress au travail réalisé par la CFE-CGC. Résultat : des tâches menées hâtivement avec un sentiment d'insatisfaction. "Aujourd'hui, tout est tellement urgent que plus rien n'est prioritaire, observe **Philippe Tramond**, directeur général du cabinet **Pilotis** (conseil en **ressources** humaines). Considérez que vous avez 86.400 secondes à dépenser par jour. Et demandez-vous comment les investir au mieux." Vous en avez assez de courir après cette ressource précieuse que le temps? Voici comment dégager vos priorités. Faites le point sur votre fonction et sur vos missions

Vous voulez gagner du temps? Il faut d'abord accepter d'en perdre pour réfléchir sur la façon dont vous l'utilisez. Commencez par établir une liste de vos responsabilités, de vos missions clés et de vos objectifs. Pour dresser ce bilan, imaginez que vous devez décrire votre job à votre successeur : que veut votre employeur attendre de vous à ce poste? Pour quels résultats êtes-vous payé? Quel type de comptes devez-vous rendre? Grégoire Gatbois, consultant senior au cabinet Krauthammer, a fait le point sur ses responsabilités : jouer son rôle d'associé ; développer les ventes ; mettre sur pied de nouveaux séminaires. Il connaît aussi parfaitement ses objectifs chiffrés : le chiffre d'affaires à réaliser, la quantité de stages à concevoir et animer, le nombre de consultants juniors à former. Le découpage de ses journées découle directement de cette analyse : décrocher des rendez-vous, participer à des conférences, tester de nouveaux modules, accompagner les plus jeunes "Il est bon aussi de mesurer précisément où l'on dirige son énergie, explique Grégoire Gatbois. Par exemple : faut-il que je conserve une relation directe avec tel client alors que j'ai pris du galon dans la fonction commerciale?" Pour identifier les déséquilibres, inscrivez sur une feuille les verbes "créer", "manager", "produire", "vendre", "organiser", et évaluez le temps que vous accordez à chacune de ces actions. Les consultants constatent en général qu'ils privilégient la production

Évaluation du site

Site du magazine Capital diffuse des articles concernant l'actualité des affaires.

Cible
Grand Public

Dynamisme* :57

* pages nouvelles en moyenne sur une semaine

des services au détriment de leur vente. N'hésitez pas à étendre cette réflexion à votre vie personnelle. Quest-ce qui compte le plus pour vous? Faire une belle carrière? Préserver un équilibre familial? Avoir une vie associative? Avoir du temps pour tel ou tel hobby? Un constat qui vous permettra d'orienter vos choix en fonction de vos priorités.

Distinguez ce qui est important de ce qui est urgent

C'est un rite auquel les directeurs commerciaux et marketing de La Poste ne sauraient déroger : la réunion hebdomadaire au cours de laquelle toutes les décisions stratégiques sont prises. Pourtant, il y a quelques semaines, Alain Drillet a préféré ne pas y participer. Ce jour-là, le directeur national des téléventes (900 millions de euros de chiffre d'affaires) devait bâtir le budget 2010 de sa division avec ses six directeurs de plateau. "C'était urgent : la direction financière m'imposait des délais serrés, raconte-t-il. J'avais deux jours pour finaliser une synthèse et émettre une proposition. Et c'était d'une importance capitale, parce qu'il fallait que je sois irréprochable pour bien négocier mon budget."

Pour trancher, ce patron s'est fondé sur deux critères fondamentaux : l'importance et l'urgence. Une méthode rodée, appelée aussi matrice d'Eisenhower (du nom du général américain qui la théorisa), qui permet de classer ses tâches en fonction de l'enjeu qu'elles représentent et du délai disponible. Chaque fois qu'un travail vous incombe, posez-vous les questions suivantes : quand dois-je terminer? Est-il possible de différer la date butoir? Si je ne m'en occupe pas, quelles seront les conséquences? Quelqu'un d'autre peut-il s'en charger? Inventoriez ensuite les tâches accomplies et répartissez-les entre les quatre catégories suivantes : je fais, j'élimine, je reporte ou je délègue. Enfin, classez-les en prenant en compte les paramètres suivants : rapidité d'exécution, complexité mais aussi plaisir procuré.

Se fixer des priorités et planifier ses journées
Évaluez le temps que vous prendra chaque chantier

Les coachs sont unanimes : on sous-estime toujours le temps qui nous est nécessaire pour effectuer un travail. En effet, cette durée varie énormément en fonction de la difficulté, de l'humeur, de la fatigue, de la motivation. Difficile de se fier à ses propres perceptions. La solution?? Se chronométrer. C'est certes un peu fastidieux, mais très efficace. Jean-Marc Boussidan, directeur des opérations chargé des énergies vertes de la société d'ingénierie Alten, s'est très vite imposé cette discipline. "Désormais, je connais assez précisément le temps dont j'ai besoin pour mener à bien les missions qui me sont confiées, affirme-t-il. Je prévois quand même systématiquement une marge supplémentaire de 10%. Et je consigne tout par écrit." Une technique qui lui permet de ne jamais dépasser les délais qui lui sont impartis. Méfiez-vous cependant des tâches nouvelles, des actions complexes ou des projets mal définis. "Dans ces cas de figure, n'hésitez pas à doubler le temps que vous prévoyez", préconise Daniel Latrobe, consultant chez Dodeca Formation.

Établissez votre planning et fixez-vous des objectifs

Dominique Robin prévoit trois types de réunion avec ses équipes : la quotidienne, l'hebdomadaire et la mensuelle. Ce directeur d'unité chez l'équipementier automobile Leoni

n'aime pas les projets qui dérivent, aussi planifie-t-il longtemps à l'avance des points d'étape avec ses collaborateurs. Aucune excuse pour manquer ces rendez-vous : ils tombent toujours les mêmes jours, aux mêmes heures. "Et si une réunion traîne, je la quitte. C'est qu'elle a été mal préparée et qu'il faut la reprogrammer." Vous aussi, bloquez dans votre agenda tous les événements prévisibles dans les six mois à venir. Vous placerez les rendez-vous moins stratégiques dans les espaces disponibles.

Au quotidien, utilisez intelligemment votre "to do list". Qu'elle soit informatique ou sur papier, vous y consignerez en vrac tout ce que vous avez à faire dans la journée. Puis vous trierez le tout en fonction de la matrice d'Eisenhower. Jean-Marc Boussidan, chez Alten, jongle ainsi avec deux cahiers, l'un consacré à sa semaine, qu'il revoit tous les jours, l'autre dédié aux actions de plus long terme, qu'il actualise de façon hebdomadaire. "Pour une efficacité optimale, je préconise de se fixer trois buts pour le lendemain et trois buts pour la semaine, pas plus", conseille Grégoire Gatbois, chez Krauthammer. Olivier de Lavalette, directeur général pour l'Europe du Sud chez Regus (loueur d'espaces de travail), procède de cette façon. Sur une semaine, il prévoit par exemple l'animation d'une table ronde dans un salon professionnel (pour alimenter son réseau), une relance téléphonique auprès d'un propriétaire (pour finaliser un contrat de bail) et une piqûre de rappel à ses directeurs commerciaux (pour doper le chiffre d'affaires). Il ajoute régulièrement la visite surprise d'un de ses centres d'affaires. Si vous procédez comme lui, les dossiers annexes, les tâches administratives, les coups de fil et les e-mails utiles mais mineurs viendront tout naturellement occuper le reste de votre emploi du temps, sans parasiter vos travaux prioritaires.

Prévoyez des marges pour gérer les imprévus

"Rencontrer au débotté le directeur informatique du ministère des Finances : il n'était pas question que je laisse passer une telle occasion", raconte Christian Raoul, le directeur d'Orsyph Consulting. Ce manager prévoyant prend toujours soin de garder 10 à 20% de son temps disponible pour les imprévus. Selon les coachs, c'est un minimum. Sandrine Martel, DRH du fournisseur de prestations audiovisuelles Cap Images, réserve quant à elle des "zones tampons" de trente minutes par demi-journée. Des plages qui lui permettent d'être réactive, mais aussi d'évacuer la pression.

Dès qu'il dispose de quelques minutes entre deux dossiers, Alain Drillet, à La Poste, va discuter avec son équipe. "Cela m'aide à prendre la température, à répondre à une question. J'entretiens ainsi la convivialité." Un réflexe salutaire. En effet, éliminer tout ce qui n'est ni urgent ni important finit par être contre-productif. "Les échanges informels permettent de sortir la tête du guidon, de prendre du recul et d'obtenir des informations parfois capitales", insiste Guy Uzan, consultant chez Univers-Clients. Sandrine Martel ne néglige pas ces instants. "Les pauses-café créent des occasions de dialoguer simplement avec des personnes qui oseront ainsi, plus tard, aborder des sujets de fond avec moi", explique-t-elle. Du temps perdu?? Non, du temps bien investi.