

Gestion de soi – une gestion bien ciblée commence par soi-même

Urs Frey
Dans une petite entreprise (PE), c’est bien souvent le gérant qui porte toutes les casquettes. Et c’est là tout l’attrait du statut d’indépendant ou d’entrepreneur. Mais le prix à payer peut être lourd: charges multiples, manque de temps et stress intense. Seuls ceux qui parviennent à organiser efficacement leurs tâches et activités d’entrepreneur sont à même de fournir un travail responsable, productif et qualifié. La gestion de soi permet donc de travailler de manière plus productive, d’être pleinement à son ouvrage et de mieux gérer son temps.

Amélioration de la qualité de vie

«Se gérer soi-même» ou la gestion de soi, comme on la conçoit aujourd’hui, a pour vocation d’améliorer la qualité de vie. Orientés vers la performance, nous souhaitons que notre travail ait un sens et ne pas nous contenter de gagner notre pain quotidien. Nous aspirons à atteindre des objectifs, à remporter des succès. En somme, cela se traduit par une productivité toujours croissante, en ce sens que nous réalisons plus de tâches dans le même laps de temps (voir schéma 01).

Nous définissons donc la gestion de soi comme la capacité à s’organiser de manière responsable en fonction de nos compétences et à gérer efficacement les tâches, les rendez-vous, la communication avec les clients et les collègues ainsi que nos besoins individuels de repos. Une bonne gestion de soi permet de gagner du temps, de réduire les contrariétés et le stress, d’économiser ses ressources personnelles, de jeter les bases d’une réussite professionnelle et de se réserver plus de temps pour récupérer (lire également la page 19).

Aspects de la gestion de soi

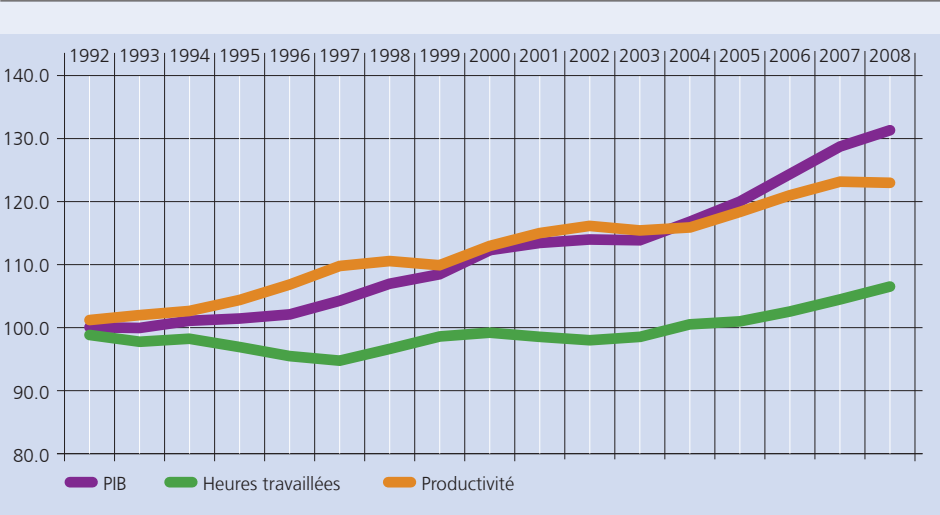
- 1. Organisation des tâches et du temps.** La gestion des tâches et du temps est au cœur de la gestion de soi au quotidien. Le principe de base est simple: éviter, dans le cadre de nos activités professionnelles, de se compliquer inutilement la vie avec des détails. En effet, le temps est une denrée rare, il s’agit donc de l’utiliser intelligemment. Pour pouvoir le gérer au mieux, il est nécessaire de commencer par analyser et consigner les activités quotidiennes. Cela permet de quantifier de manière réaliste le temps nécessaire à la réalisation des différentes activités et d’exploiter au mieux les potentiels d’amélioration. Les activités annexes, telles que les conversations avec les collaborateurs lors des pauses, les pannes informatiques, les déplacements professionnels ou le suivi des relations humaines doivent également être prises en compte. Les journées de travail ne doivent pas être complètement planifiées. Il est nécessaire de prévoir des **marges de temps** qui représentent, selon l’activité professionnelle exercée, 20 à 40% du temps disponible.
- 2. Communication et utilisation pertinente des moyens de communication.** La communication au sein de l’entreprise doit permettre de gagner du temps et être efficiente. Passer un coup de fil n’est pas toujours la meilleure solution, les e-mails, quand ils sont utilisés à bon escient, s’avèrent souvent plus efficaces. En revanche, pour des situations complexes ou pour répondre à des questions, un entretien personnel est bien plus indiqué. Le choix du moyen de communication doit donc être adapté à la finalité du contact et à l’urgence. Ce sont les tâches et le propre comportement de cha-

Info

Réflexions sur le temps
↓
Le temps ne peut être ni stocké ni multiplié. Il s’écoule seconde après seconde et toujours à la même vitesse.
■ Passez du bon temps et il filera à toute allure, dans le cas contraire, sa lenteur vous mettra au supplice.
■ Le temps est un capital mis à ma disposition, à moi d’en faire bon (ou mauvais) usage.
■ Le temps perdu ne se rattrape pas, même quand je pense parfois pouvoir aller plus vite d’un rendez-vous à un autre.
■ Faire des erreurs ou des choses inutiles me fait perdre du temps.
■ Mal réaliser une tâche pourtant utile est également une perte de temps.

Vous retrouverez les **termes en bleu** dans le glossaire, à la fin de ce numéro.

Schéma 01 Plus de rendement par heure travaillée



En Suisse, le produit intérieur brut (PIB) a augmenté d’environ 30% depuis 1991. Cependant, les heures de travail fournies n’ont progressé «que» de 6,7% pendant cette période, le taux de population active de 9,7% (non représenté sur le schéma). En revanche, la productivité par heure de travail effective a une croissance de 22,9%, principalement due au progrès technologique. Pour pouvoir suivre la cadence, l’homme doit travailler plus efficacement, mieux se gérer lui-même.

Source: Office fédéral de la statistique, valeurs indexées, 1991=100.

Gestion de soi

- cun qui déterminent le choix du média – téléphone, e-mail, courrier, entretien individuel, etc. – et, par conséquent, l’efficacité de la communication.
- 3. Flux d’information dans l’entreprise.** Les canaux de communication au sein de votre entreprise sont-ils clairement définis et respectés? Attache-t-on une grande importance à la transparence et à la concertation? Les données et les dossiers des clients sont-ils tenus à jour et actualisés? Si oui, vous réunissez les conditions préalables à un travail efficace. Il est déterminant d’être soi-même intégré dans la communication et de disposer des informations fondamentales à temps. Il est essentiel de déterminer si vous, l’entrepreneur, devez vraiment être informé de tout et d’établir une suppléance afin que des décisions urgentes puissent être prises en votre absence.
- Toutes les personnes impliquées doivent avoir accès aux informations pertinentes. Ces dernières sont donc archivées électroniquement et sur papier de manière judicieuse.
- 4. Poste de travail et pauses.** Le travail de gestion comporte souvent beaucoup de tâches administratives à effectuer assis. Malheureusement, les connaissances en matière d’**ergonomie** ne sont que rarement prises en compte, ou seulement lorsque les douleurs commencent à se faire sentir. N’hésitez pas à changer de position: déplacez-vous jusqu’au poste de travail de vos collaborateurs, discutez debout. En outre, le poste de travail, l’équipement nécessaire et l’aménagement de l’environnement de travail personnel (éclairage, température et volume sonore) doivent être optimisés afin d’éviter toute perturbation du flux de travail et du bien-être. En principe, tous

- les postes de travail de l’entreprise devraient être examinés de temps à autre du point de vue ergonomique. Cela permet d’augmenter la satisfaction des collaborateurs et l’attractivité du poste.
- Les pauses permettent au corps et à l’esprit de se ressourcer. En cas de sollicitations exclusivement physiques sur la durée ou de tâches nécessitant une forte concentration, des pauses régulières permettent de rester en forme tout au long de la journée. Une interruption de 5 à 10 minutes toutes les heures est recommandée à ceux qui travaillent sur écran. Cela permet de soulager les yeux ainsi que les muscles du cou et du dos. Les exercices physiques ou de relaxation aident à récupérer davantage.
- 5. Culture d’équipe et d’entreprise.** L’élaboration et le pilotage de la **culture d’entreprise** et de la **formation d’équipe** sont des tâches de gestion importantes pour l’entrepreneur. La forme et l’ampleur qu’elles prennent dépendent de la personnalité de l’entrepreneur et des attentes des collaborateurs. Les dirigeants ne doivent s’en tenir au principe selon lequel «on est comme on est». De bons contacts avec les collaborateurs et entre les collègues eux-mêmes nous apportent soutien et légèreté dans les périodes difficiles. L’intégration et la reconnaissance renforcent l’estime de soi et la motivation et ainsi, les performances personnelles de tous les membres de l’équipe.
- Efficacité: fixer les bons objectifs**
- Si les cinq aspects cités précédemment définissaient de manière générale les principes à respecter dans le domaine de la gestion de soi, il s’agit maintenant de mettre en œuvre les étapes

Info

Comment mieux organiser mon travail quotidien?
↓
■ Identifiez les facteurs perturbateurs et chronophages (cf. schéma 02).
■ Utilisez votre agenda aussi pour planifier vos tâches.
■ Attribuez des priorités à vos tâches (cf. schéma 03).
■ Notez le temps d’exécution de chaque tâche.
■ Planifiez chaque journée de travail sans être trop ambitieux.
■ Planifiez des marges de temps (env. 40% du temps de travail journalier).
■ Instaurez un système d’archivage et comparez vos archives papiers avec les données de votre ordinateur.
■ Faites régulièrement le ménage dans vos archives papier et électroniques.

Schéma 02 Pertes de temps et tâches chronophages

	Déterminez parmi les tâches chronophages celles qui sont pertinentes pour votre gestion de vous-même, leurs causes et les mesures qui vous permettront d’y remédier.	Causes	Mesures	Personne ne connaît mieux que vous votre mode de travail. Essayez donc de déterminer les causes des pertes de temps et des tâches chronophages. Recherchez des mesures et solutions appropriées en répertoriant les causes de chaque tâche chronophage et en définissant les mesures qui vous permettront à l’avenir d’y remédier (voir également la check-list page 10).
☐	Manque de temps et comportement inapproprié: vous agissez souvent pressé par le temps.			
☐	Présence inutile: vous avez de longues journées et assistez à toutes les réunions.			
☐	Vous ne savez pas dire non: il vous est difficile de refuser une demande.			
☐	Désordre ou ordre excessif: vous passez beaucoup de temps à chercher des documents ou à les archiver.			
☐	Collectionneur: vous gardez tout, cela pourra toujours servir.			
☐	Trop d’interruptions, d’appels téléphoniques, de visites non planifiées.			
☐	Réunions trop longues et trop nombreuses.			
☐	Faire plusieurs choses à la fois: tout doit être fait, et de préférence simultanément.			
☐	Trop de broutilles: vous vous occupez également des petits détails.			

concrètes. La fixation d’objectifs appropriés constitue le point de départ. Mais rechercher trop longtemps l’objectif parfait empêche d’agir. Enfin, ne se fixer aucun objectif, par crainte de ne pas pouvoir les atteindre est parfaitement inutile. Dans les deux cas, on espère que notre vie professionnelle suivra son cours ou qu’il se passera quelque chose, car au final on a l’impression de travailler dur.

Se fixer des objectifs, c’est prendre la responsabilité de sa subsistance, et d’exercer des contrôles. Cela nécessite de connaître ses forces, ses faiblesses et ses préférences. La vie humaine est limitée dans le temps et il en va de même pour l’énergie que nous pouvons consacrer à certaines activités. Se fixer des objectifs, c’est utiliser cette énergie au mieux. Il est donc d’autant plus important de se poser la question suivante: les objectifs que je cherche à atteindre chaque jour sont-ils les bons?

La réussite est une question de motivation. Celle-ci donne la force et le courage nécessaires pour se fixer des objectifs ambitieux et travailler de manière cohérente à leur réalisation. Mais se fixer des objectifs ne suffit pas, comme en témoignent les bonnes résolutions de la nouvelle année, vite abandonnées au bout d’une semaine. Pour atteindre ses objectifs, ils convient de bien les définir. Voici cinq points à respecter pour y parvenir:

1. L’objectif est réalisable. Un objectif doit certes être ambitieux, mais il doit avant tout être réalisable. La modestie n’est alors pas de mise. Vous verrez combien d’énergie et d’idées un objectif audacieux permet d’engendrer. Vous saisissez des nouvelles opportunités, que vous n’auriez au-

trement jamais prises en considération. Même si au final l’objectif n’est pas atteint, vous serez allés plus loin que sans objectif du tout.

2. L’objectif est mesurable. «Plus de temps libre» n’est pas un objectif suffisant. Que signifie «plus de temps libre»? Moins de travail les week-ends? Trois semaines de vacances d’affilée par an dans un pays qui vous plaît, voilà qui est mesurable. Avec un tel objectif en vue, vous chercherez comment le réaliser. Peut-être découvrirez-vous que l’organisation actuelle de l’entreprise ne vous permet pas d’atteindre ce but. Vous pouvez alors entreprendre les changements nécessaires.

3. L’objectif est fixé par écrit. La différence entre les rêves et les objectifs, c’est que ces derniers peuvent être couchés sur papier. Il ne coûte rien de rêver, c’est bien connu, même en technicolor. Mais une fois l’objectif consigné par écrit, il revêt un certain caractère contractuel déterminant. Il est difficile de remettre en question un objectif fixé et plus aisé d’en vérifier le succès. L’idéal est de transcrire le but final ou les objectifs partiels jusqu’à leur réalisation. Si vous en avez beaucoup, notez-les sur un tableau blanc et barrez-les au fur et à mesure de leur accomplissement. Vous verrez ainsi les progrès au jour le jour et vous vous en réjouirez.

4. Des échéances sont posées. Il ne suffit pas de dire: «Je veux une maison de vacances au bord de la Méditerranée». Vous devez également fixer une échéance. Dans deux, cinq ou trente ans? Seule une échéance vous donne la motivation nécessaire. C’est le seul moyen de faire preuve de dynamisme, de créativité et d’innovation.

Info

Dwight T. Eisenhower: la matrice d’Eisenhower
↓

Dwight «Ike» David Eisenhower (1890–1969) était le 34^e président des Etats-Unis d’Amérique (1953–1961) et le commandant en chef des forces alliées en Europe lors de la Seconde Guerre mondiale. Pour ce poste, il a créé la matrice d’Eisenhower. Le principe d’Eisenhower peut être utilisé de manière très efficace comme outil de hiérarchisation des tâches lorsque les ressources sont rares, pour soi-même, sur un bloc-notes, ou pour l’équipe, sur un tableau blanc.

5. Les objectifs sont fondés. Si ce point est souvent oublié, il est particulièrement important. Vous êtes plus déterminé et avez plus d’énergie quand vous savez précisément pourquoi vous devez atteindre l’objectif en question.

Méthode personnelle de travail: accroître son efficacité

Une fois les objectifs déterminés et donc les éléments importants définis, il s’agit de les mettre en œuvre. L’étape suivante aborde le thème de l’efficacité du travail et pose les principes de base de la méthode personnelle de travail.

- Utilisation des ressources.** La méthode personnelle de travail permet d’analyser le mode personnel de travail du point de vue du temps. Elle englobe la gestion de soi et l’utilisation pertinente des **ressources** personnelles. Les éléments clés de la méthode de travail sont:
- les objectifs individuels précités
 - la planification personnelle du temps et du travail
 - les bonnes habitudes de travail (éviter les facteurs perturbateurs, tenir compte de sa propre productivité)
 - l’utilisation des outils appropriés (**système de gestion du temps**, calendrier, e-mail, téléphone, système d’archivage)
 - une conduite des entretiens dans un temps raisonnable.

La méthode de travail contribue à améliorer son efficacité si on l’utilise de manière cohérente pour soi-même et en équipe et que l’on se soutient mutuellement. En effet, outre l’accroissement de ses performances individuelles, l’amélioration de

l’aptitude à travailler en équipe constitue un axe essentiel de la méthode de travail. Il permet de se consacrer davantage au développement personnel et professionnel.

Augmenter la productivité. La méthode personnelle de travail augmente la **productivité** individuelle. Cela signifie qu’à effort égal, nous obtenons un meilleur rendement ou, qu’à rendement égal, nous fournissons moins d’effort. Nous pouvons alors travailler plus intelligemment, avec un plus grand enthousiasme, et nous décharger des tâches inutiles: nous améliorons ainsi l’**efficience du travail**.

Il s’agit en outre d’avoir plus de temps pour soi et moins pour les autres, de réduire le stress, et de permettre de mieux définir et atteindre les objectifs essentiels. Et enfin, le temps doit être mieux équilibré entre le travail et la vie privée.

Etablir des priorités. Comme toutes les tâches nécessaires à la réalisation d’un objectif ne peuvent pas être réalisées simultanément, il convient de fixer des priorités. Il faut pour cela répondre aux questions suivantes:

1. Quelles tâches devons-nous absolument accomplir?
2. Dans quel ordre devons-nous aborder ces tâches?
3. Quel degré de perfection souhaitons-nous atteindre?

Les instruments suivants peuvent nous aider, chacun à sa manière, à répondre à ces questions:

Matrice d’Eisenhower: la matrice nous aide comme outil de hiérarchisation à ne pas perdre de vue les tâches essentielles et urgentes parmi les nom-

Info

Vilfredo Pareto: la loi de Pareto
↓

L’économiste et sociologue italien Vilfredo Pareto (1848–1923) a découvert que dans de nombreux domaines, le rapport 80/20 jouait un rôle décisif. Par exemple 20% des clients représentent 80% du chiffre d’affaires, ou 20% des articles en stock comptent pour 80% de la valeur des stocks. Ou encore que 80% des résultats sont réalisés en 20% du temps employé.

Par conséquent, inutile de rechercher la perfection pour les tâches qui ne l’exigent pas. Analysez vos tâches dans la perspective de la loi de Pareto et déterminez où vous pouvez économiser des ressources.

Schéma 03 Matrice d’Eisenhower: quelles tâches effectuer soi-même et quand / quelles tâches déléguer?

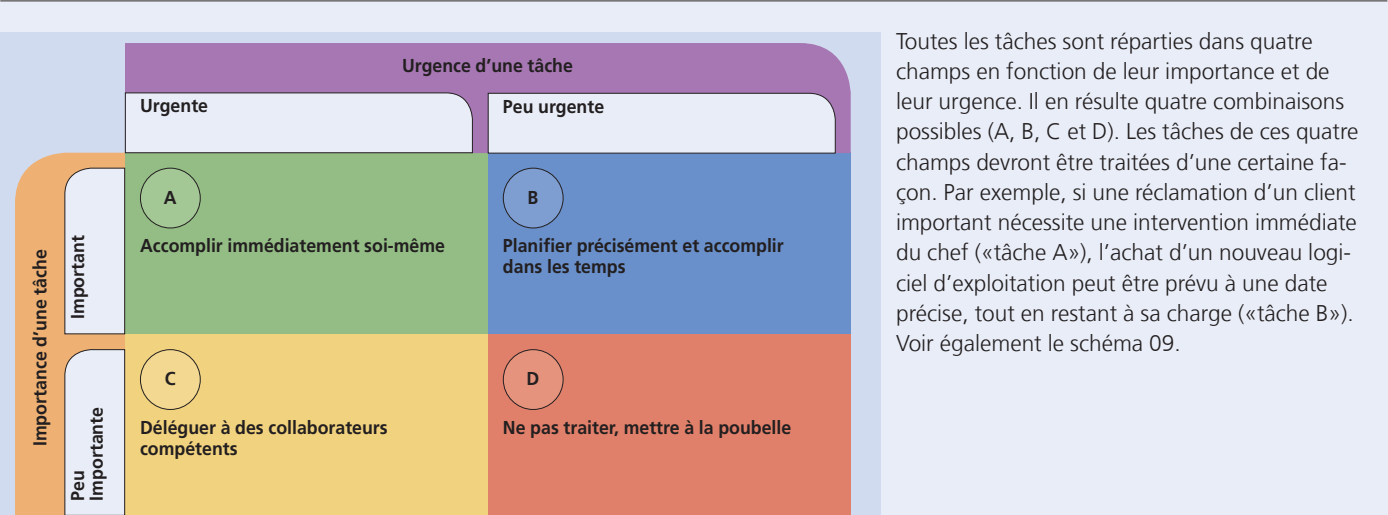
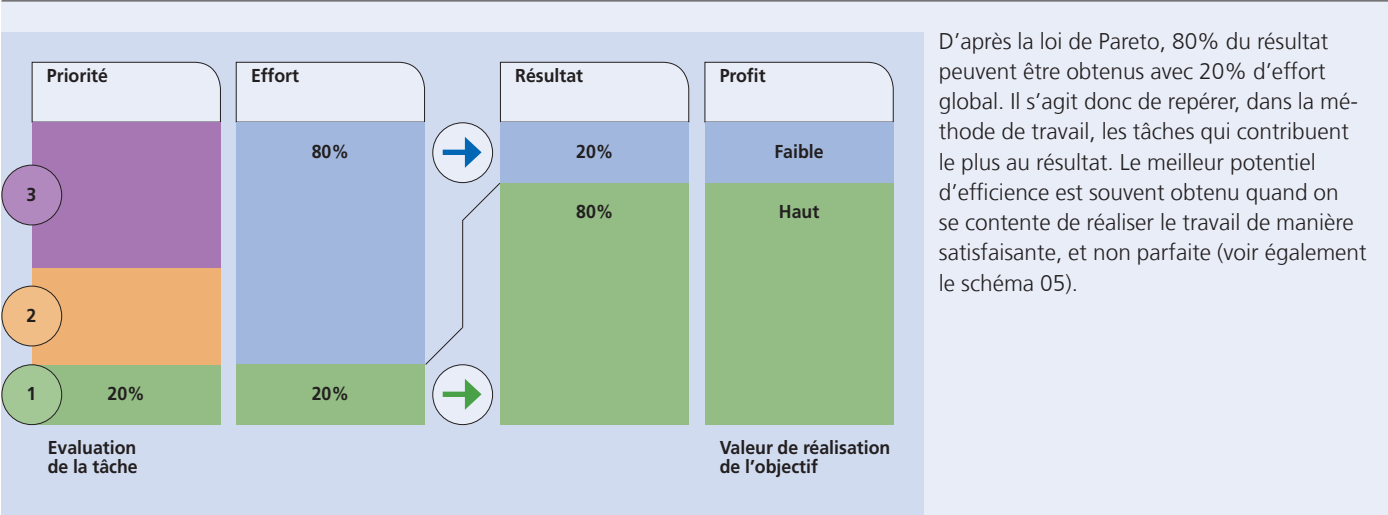


Schéma 04 Loi de Pareto: quelles tâches requièrent quel degré de perfection?



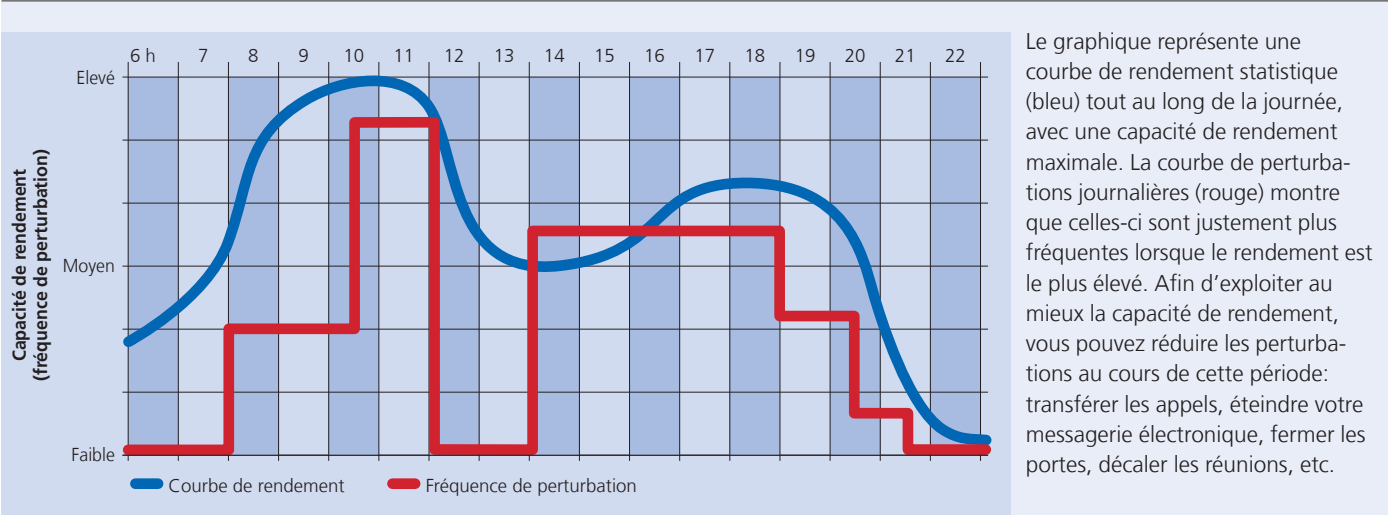
breux défis quotidiens (voir schéma 03). Ainsi, la délégation de l’achat de matières premières à un collaborateur compétent permet de décharger considérablement le gérant et de motiver son subordonné. Loi de Pareto: la loi de Pareto peut être utilisée comme deuxième instrument dans de nombreux domaines: elle est surtout particulièrement importante pour déterminer le degré de perfection d’une tâche (voir schéma 04). Il n’est pas nécessaire de rédiger le compte-rendu fidèle de chacune des réunions dans un français parfait. Souvent quelques notes personnelles suffisent. Cette loi se base sur le fait qu’il n’est pas nécessaire d’accomplir chaque tâche à 100% pour générer un profit correspondant. Cela permet de consacrer plus de temps à l’essentiel. Mais pour les perfectionnistes, cela représente un grand défi. Délégation – ou comment se décharger Lorsque des compétences de décision et des tâches sont transférées d’une personne à une autre, on parle de délégation. Il s’agit d’une forme particulière de division du travail, étant donné que le délégant conserve la responsabilité de direction et que seule la responsabilité d’exécution est donnée. Vous décidez de l’ampleur de la délégation, de la sélection et du contrôle du délégué, des tâches et des informations nécessaires à l’exécution et au contrôle. Plus les tâches sont ardues, plus la délégation est complexe. De plus, les tâches délicates peuvent être déléguées de manière plus ciblée, plus les qualifications et les compétences du ou des exécutants sont hautes.	Le fait de déléguer présente deux avantages majeurs: cela nous permet d’abord de décharger le dirigeant et de mieux gérer son temps mais aussi d’accroître la motivation des collaborateurs et de stimuler leurs compétences. Volonté de déléguer. Il est important de vérifier au préalable dans quelle mesure vous êtes prêt à déléguer. En classant les tâches dans la matrice d’Eisenhower, vous pouvez identifier celles qui sont importantes et celles qui sont moins urgentes. Les tâches, les tâches partielles, les objectifs et les conditions-cadres sont définis et délégués de manière claire et univoque. Cela dégage des plages de liberté. Avant de déléguer, il convient de répondre à de nombreuses questions: comment dois-je procéder? Qui est impliqué? Quels sont les coûts? Quels outils et documents sont nécessaires? Quelles échéances doivent être respectées? Quand et comment rendre compte? Quels sont les tenants et aboutissants? Ce n’est qu’ensuite que l’on peut se demander quelle est la personne la plus à même de mener à bien la tâche et si celle-ci dispose des ressources en temps suffisantes. Informez à temps et de façon exhaustive la personne concernée. Définissez les domaines de compétence et de responsabilité de chacun. Il s’agit maintenant de coordonner les tâches déléguées et d’éviter qu’elles ne vous reviennent ou soient déléguées à d’autres personnes. Il est primordial d’être tenu informé de l’avancement des tâches déléguées sans pour autant restreindre la responsabilité et l’autonomie des personnes impliquées (lire la contribution sur le thème Délégation à la page 13 de ce numéro).	Info Bien déléguer ↓ Les remarques suivantes vous aident à bien déléguer: ■ Délégez tôt et de manière durable. ■ Délégez les mêmes tâches toujours à la même personne. ■ Attribuez toujours des tâches complètes et pas uniquement des parties de tâche. ■ Efforcez-vous de déléguer, notamment lors des phases de croissance de votre entreprise. ■ Assurez-vous de la disponibilité du délégué. N’exigez pas trop de cette personne. ■ Consignez par écrit le mandat pour les tâches importantes ou complexes, éventuellement dans la description du poste. Faites savoir si les résultats répondent à vos attentes. Voir également le schéma 08.
--	--	--

Schéma 05 Le principe «bien fait mais pas parfait»

Vous arrivez en avance à vos rendez-vous ↓ Arriver trop tôt à un rendez-vous et ne pas savoir comment s’occuper est une perte de temps. → Abordez vos rendez-vous de façon plus détendue. Calculez cependant une marge de temps pour les rendez-vous à l’extérieur. Utilisez le temps libre pour exécuter de petites tâches (appels, e-mails, etc.).	Vous êtes trop ordonné ↓ L’ordre c’est bien, mais trop d’ordre coûte un temps précieux. → Soyez ordonné (voir conseil à la page 5) mais ne passez pas plus de 10 minutes par jour à ranger.	Vous êtes trop consciencieux ↓ Vous pensez tout devoir faire à 100%, et de préférence vous-même. Et pour ce faire, vous travaillez dur. → Contentez-vous d’être satisfait à 80% pour certaines tâches (voir la loi de Pareto à la page 7).	Vous rêvez d’un monde sans erreurs ↓ L’erreur est humaine. → Acceptez les vôtres et celles de vos collaborateurs. On apprend de ses erreurs. Définissez pour toutes les personnes impliquées un niveau acceptable de fréquence des erreurs.	Vous êtes plus performant que nécessaire ↓ Un rendement supérieur à ce qui est convenu n’est pas suffisamment reconnu par les clients ou les collaborateurs. → Concentrez-vous sur vos propres tâches et n’accomplissez pas celles des autres sans qu’on vous le demande. Utilisez plutôt ce temps pour réaliser vos projets personnels ou profitez du temps libre.
---	--	---	--	--

D’autres recommandations Ces recommandations et conseils doivent vous aider à faire progresser votre gestion de vous-même. Il est primordial de prendre conscience de ses propres erreurs et de savoir qu’on ne peut s’améliorer que si l’on modifie son comportement sans attendre, étape par étape. 1. Etablissez une hiérarchie de vos objectifs et valeurs pour définir vos priorités à court et long terme. 2. Commencez tous les jours par hiérarchiser les tâches en fonction de leur urgence et de leur importance et traitez-les selon le principe d’Eisenhower (voir schéma 03). 3. Délégez autant que possible, conformément au principe selon lequel une tâche doit être accomplie par la personne la plus qualifiée (au lieu de vouloir tout faire vous-même). 4. Effectuez toutes les tâches de manière à ce qu’elles ne reviennent pas une deuxième fois sur votre bureau. 5. N’organisez de réunion que si vous ne pouvez vraiment pas utiliser les autres moyens de communication. 6. Assurez-vous que chaque réunion est bien préparée, et faites à la fin un court débriefing. 7. Dès le début, indiquez à vos interlocuteurs l’objectif (le résultat attendu) et la durée de l’entretien. 8. Etablissez régulièrement une vue d’ensemble de la manière dont vous avez employé votre temps.	9. Déterminez à quels moments de la journée vous êtes le plus productif. Réservez-vous un temps pendant ces phases afin de pouvoir travailler en étant concentré (voir schéma 06). 10. Contrôlez chaque jour si les tâches planifiées ont bien été accomplies. Conclusion Il est possible, grâce à une gestion de soi cohérente, de se concentrer sur les activités et les défis essentiels. Le problème c’est que de nombreuses personnes connaissent les principes les plus importants de la gestion de soi et du temps, mais que peu les utilisent à bon escient. Modifier ses comportements nécessite de la réflexion et la volonté de changer des habitudes bien ancrées. Le point de départ de la gestion de soi est de bien prendre conscience du travail effectué tout au long de la journée. On peut ensuite décider si ce que l’on fait est vraiment déterminant pour les objectifs que l’on s’est fixés. Les articles suivants traitent certains aspects spécifiques de la gestion des ressources, de la présidence de réunion et de la gestion de conflits. Ils apportent également des pistes de réflexion potentielles pour modifier son comportement. Et rappelez-vous, rien ne sert de parler, il faut agir!	Info Modifier ses habitudes ↓ Vous aimeriez changer l’une ou l’autre de vos habitudes? Voici quatre étapes pour y parvenir: ■ Etape 1: déterminez combien de temps et d’énergie vos mauvaises habitudes vous font perdre. ■ Etape 2: notez ce que vous souhaitez changer. ■ Etape 3: apprenez à comprendre vos mauvaises habitudes: quelle est leur fréquence? Quelles en sont les conséquences néfastes? Quel en est le déclencheur? ■ Etape 4: mettez fin à vos mauvaises habitudes. Recherchez des alternatives.
---	--	---

Schéma 06 Courbe de rendement et de perturbations journalières



Check-list: «Comment modifier mon comportement?»		
Vous trouverez ci-après un tableau avec des conseils concrets. Car seuls des changements rapides de comportement entraînent une amélioration tangible de la situation.		
Où se situent mes erreurs?	Comment améliorer la situation (conseils)?	Plus d'informations dans ce numéro
Je suis souvent indécis et ne parviens pas à prendre de décisions à temps.	Les aides à la prise de décisions vous permettent de prendre des décisions à temps. Par exemple une liste des avantages et inconvénients ou la matrice d'Eisenhower. Acceptez les décisions qui se sont révélées inappropriées après coup.	→Matrice d'Eisenhower, page 6
Je passe d'une tâche à une autre.	Si vous voulez terminer une tâche alors qu'elle n'est pas finie et qu'aucune autre tâche n'attend, demandez-vous quelle est la prochaine petite étape et accomplissez-la. Faites de même pour la minuscule petite étape suivante et ainsi de suite...	
Souvent, je n'arrive pas à me concentrer sur des tâches importantes et urgentes que je dois exécuter dans les délais.	Organisez-vous une «heure de calme» par jour. Lors de ce laps de temps, n'acceptez pas d'appels internes ou externes et ne prévoyez aucun rendez-vous. Concentrez-vous sur les tâches vraiment complexes. Ou préoccupez-vous des étapes concrètes d'optimisation ou d'innovation de votre domaine de travail. Utilisez si possible toujours la même plage horaire pour que votre environnement s'adapte plus facilement et alors, pour vous aussi, elle deviendra une habitude.	
Je remets toujours à demain les tâches déplorantes.	Si possible, effectuez toujours ces tâches en premier (en début de journée) ou fixez-vous un délai et respectez-le.	→Loi de Pareto, page 7 et schéma 05
Je travaille beaucoup, de manière rigoureuse et je vérifie tout.	Effectuez les tâches planifiées, même si des détails méritent encore d'être améliorés. Il n'est pas nécessaire de s'assurer contre tous les risques.	
En général je fais tout moi-même, soit par peur, soit par impatience.	Déléguiez et acceptez que tout ne soit pas réalisé exactement comme vous le souhaiteriez.	→Délégation, pages 8 et 14
Je perds beaucoup de temps en raison de nombreuses interruptions (collaborateurs, clients, etc.).	Planifiez assez de temps pour déléguer. Assurez-vous toujours que tout a bien été compris.	
Je suis peu enclin à déléguer.	Si vous avez du mal à déléguer, essayez de comprendre pourquoi. Pensez-vous que ce sera plus vite et mieux fait par vous ou ne savez-vous pas déléguer tout en gardant le contrôle?	
Je ne parviens pas à être à l'heure.	Evaluez de manière réaliste le temps nécessaire et prévoyez une plus grande marge de sécurité. Essayez d'être sur place 10 minutes avant le début du rendez-vous ou de la réunion. Les réunions doivent respecter un planning cohérent.	→Gestion des ressources, page 13
La journée terminée, je n'ai pas réussi à effectuer ma charge de travail quotidienne.	Planifiez votre journée de manière cohérente selon la règle des 60/40: planifiez au maximum 60% de la journée et prévoyez 40% du temps pour les imprévus.	
Je perds beaucoup de temps avec des réunions fréquentes et interminables qui n'apportent rien.	Déterminez pour quelles réunions votre présence est indispensable. Assurez-vous que les réunions auxquelles vous participez sont bien préparées et présidées.	→Présider une réunion, page 22
Mes soucis et problèmes me suivent même dans mon temps libre. Les conflits avec mes collaborateurs m'affectent particulièrement.	Les conflits sont inévitables. Ce qui importe c'est la manière dont on les gère. La clé pour surmonter les conflits est de ne pas laisser s'installer les conflits mais de les désamorcer sans attendre.	→Gestion des conflits, page 26
Mon bureau est désordonné.	Rangez votre bureau de façon à ne plus avoir que les éléments nécessaires à l'accomplissement des tâches à portée de main.	
Je n'arrive pas à exploiter les temps de latence inévitables.	Conservez toujours avec vous une liste des tâches pas vraiment importantes mais que vous pourriez accomplir au fur et à mesure. Ou placez cette liste dans un classeur, un dossier suspendu ou une pochette. Effectuez les tâches dès que vous avez un peu de temps.	
On vient souvent me déranger.	Proposez par exemple un rendez-vous ultérieur. Indiquez clairement dès le début de l'interruption que vous n'avez que peu de temps à accorder et ne le dépassez pas.	
Ce tableau est disponible sous www.postfinance.ch/pe .		

«La clé du succès: choisir les bons partenaires.»

Martin Schneider, SMW Swiss Military Watch S.A.



Entreprise, siège SMW Swiss Military Watch S.A., Bienne, www.smw-watch.com
Secteur, activité Production et vente de montres-bracelets
Date de création 2004
Effectif 1 (gérant)
Objectifs Devenir leader du marché dans la niche des montres-bracelets spéciales H3*

Au sein de SMW, l'administration, la production et la vente sont parfaitement coordonnées, ce qui permet à l'entreprise bernoise de vendre des composants de montres spéciales aux forces de sécurité et aux militaires du monde entier. Les longs délais de livraison caractérisant les mécanismes d'horlogerie et les exigences élevées en matière de qualité nécessitent une gestion du temps précise, d'autant que le gérant est le seul employé de l'entreprise.

Martin Schneider, comment parvenez-vous à diriger tout seul une entreprise d'horlogerie?
► Sur le plan opérationnel, je suis certes le principal responsable de SMW, mais je suis soutenu par un conseil d'administration qui pilote et accompagne le développement stratégique de l'entreprise. Dans nos activités journalières, qui s'étendent du développement à l'administration en passant par l'achat, la production et la vente, une gestion et une coordination pré-

«Je me considère comme l'élément clé du processus de production et de vente. Mon rôle consiste principalement à recevoir et à transmettre les informations.»
Martin Schneider, gérant

*H3 ou le tritium est, entre autres, utilisé comme source de lumière longue durée (fluorescence) sur les aiguilles et les cadrans de montres haut de gamme.