

Gestion du temps

Réalisez plus en moins de temps



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Vous découvrirez

- Comment effectuer vos tâches en moins de temps
- Comment faire un pas de plus vers vos objectifs chaque jour
- Quels sont vos plus grands voleurs de temps et comment vous pouvez les gérer
- Comment concevoir votre planning quotidien optimal

Vous pourrez

- Conserver plus facilement une vue d'ensemble
- Définir et poursuivre clairement vos priorités
- Réduire les interférences à un minimum
- Organiser efficacement votre journée de travail

Auteure



Moja Buholzer

Master of Advanced Studies (MAS) en coaching et conseil organisationnel à l'Institut de psychologie appliquée de la ZHAW et MAS en mathématiques de l'Université de Zurich.

Plus de 10 ans d'expérience en gestion à divers postes dans le secteur financier. Coach et formatrice indépendante pour les cadres, le développement d'équipe et des ateliers.

Sous la devise «Un leadership qui fait plaisir», elle soutient et développe les cadres et les collaborateurs

Moja Coaching & Beratung GmbH

Breiteweg 10

3006 Berne

Suisse

Tél.: +41 (0) 76 508 35 33

Courriel: moja@moja-coaching.ch

Web: www.moja-coaching.ch

Impressum

WEKA Business Dossier

Gestion du temps

Composition: Peter Jäggi

Révision: WEKA Business Media SA

Impression: ERNi Druck und Media AG, Kaltbrunn

WEKA Business Media AG

Hermetschlostrasse 77

8048 Zürich

Tel. 044 434 88 34

Fax 044 434 89 99

info@weka.ch

www.weka.ch

Date de parution: 2022

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-02267-2

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

Gestion du temps – Réalisez plus en moins de temps

1.	Introduction	5
1.1	Utilisez votre temps!	5
2.	Qu'est-ce que la gestion du temps?	6
3.	Plus de «temps de haute qualité»	7
3.1	Feuille de travail: Pour quoi avez-vous trop peu de temps?	7
4.	Prioriser	10
4.1	Le principe de Pareto (règle 80:20)	10
4.2	Avantages de la priorisation consciente	11
4.3	Prioriser avec la matrice d'Eisenhower	11
4.4	Analyse ABC	13
4.5	Matrice effort-effet	14
5.	Dire «non»	16
5.1	Les sept façons de dire «non»	16
6.	Organisation du travail: garder une vue d'ensemble	18
6.1	Listes de travail selon la technique à deux listes	18
6.2	Tableau Kanban	19
7.	Le mythe du travail multitâche	22
8.	Perturbations	24
9.	Travailler de manière ciblée et non perturbée	25
9.1	Regroupement de travaux	25
9.2	L'heure calme	25
10.	Reconnaissez vos voleurs de temps personnels	27
11.	Les voleurs de temps et les sources de perturbation les plus courants	29
11.1	Appels téléphoniques et vidéo	29
11.2	Perturbations dues aux e-mails, chats, etc.	30
11.3	Visiteurs inopinés	30
11.4	Procrastination	30
11.5	Perfectionnisme	31

11.6	Flot et déficits d'informations	32
12.	Gestion personnelle du temps	33
12.1	Courbe d'énergie quotidienne personnelle	33
12.2	Courbe de perturbation personnelle	35
13.	Planification quotidienne et hebdomadaire	36
13.1	Commencer à planifier	36
13.2	Procédure	37
13.3	Méthode ALPEN	37
14.	Pauses	40
14.1	À quelle fréquence faut-il faire des pauses?.....	40
14.2	L'art de la pause	41
14.3	Technique Pomodoro.....	42
14.4	Hygiène sur le lieu de travail.....	42
15.	Gestion de l'énergie personnelle	44
15.1	Pensée et action positives	44
	Conclusion/Résumé	46
	Bibliographie	47

1. Introduction

«Je n'ai pas le temps de...» ou «Je manque de temps pour ...» sont devenus les mantras de notre société. Où que vous regardiez, les gens se précipitent d'un rendez-vous à l'autre, ne passant que brièvement un appel téléphonique ou un e-mail entre les deux.

Ressentez-vous aussi la même chose?

Dans le calendrier, un rendez-vous suit le suivant. Les nouvelles tâches doivent être exécutées immédiatement ou auraient dû être terminées hier. Même dans le secteur privé, les délais déterminent votre rythme quotidien et votre temps. Dans de tels moments, vous vous demandez: «Comment suis-je censé faire face à tout cela?»

Bien que la technologie facilite ou réduise beaucoup de travail pour nous, le sentiment d'avoir trop peu de temps demeure. Trop peu de temps pour rendre justice à tout. Trop peu de temps pour ce qui est vraiment important pour nous.

Le progrès technique, avec son accélération constante des processus, nous oblige à gérer le temps d'une nouvelle manière. Il est important de structurer à nouveau la journée par nous-mêmes et consciemment. Pour que vous investissiez plus de temps dans les choses qui sont importantes – et que vous réalisiez autant que possible dans le temps investi.

1.1 Utilisez votre temps!

«Ce n'est pas que nous disposions de très peu de temps, c'est plutôt que nous en perdons beaucoup.»

Lucius Annaeus Seneca

Notre capital-temps est limité et ne peut pas être multiplié. Chaque jour a 24 heures de 60 minutes chacune. L'espérance de vie est actuellement d'un peu plus de 80 ans. Par exemple, si vous avez 40 ans aujourd'hui, il vous reste un capital-temps moyen de 368 000 heures. Et ce capital-temps s'estompe inexorablement.

Néanmoins: êtes-vous aussi prudent avec votre temps qu'avec votre argent?

Ne planifiez pas seulement vos finances avec soin, mais aussi votre temps! Choisissez consciemment comment et à quoi vous utilisez votre temps. Utilisez votre capital-temps de manière rentable, grâce à une gestion cohérente du temps.

Des études le prouvent: sans objectifs clairs ou planification, vous ne développerez qu'environ 40% de votre potentiel réel!

Gestion du stress

Stratégies de maîtrise du stress



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Vous savez:

- que votre état de stress est déclenché par un agent extérieur, mais que celui-ci n'est pas le responsable de votre stress.
- pourquoi votre stress a des causes personnelles et individuelles.
- pourquoi vos solutions pour réduire votre stress ont jusqu'ici échoué.

Vous pouvez:

- déceler les schémas comportementaux amplificateurs du stress.
- reconnaître la nature et la raison d'être de votre stress.
- éliminer votre stress en fonction du contexte grâce aux stratégies de maîtrise du stress.
- activer toutes vos ressources – pour réduire et prévenir le stress.

Auteur



Brigitte Miller est auteure indépendante et journaliste. Elle écrit depuis 1990 pour des maisons d'éditions renommées et pour des portails en ligne au plan national et international sur les thématiques du management, de la gestion du personnel, de la gestion du temps, de la créativité et du management personnel.

Dans ses articles, outre les nombreux conseils et expériences tirés de ses conversations et de ses interviews, elle nous livre aussi ses jugements personnels, fruit de son activité professionnelle.

Elle fait preuve à cet égard d'une grande ouverture d'esprit, influencée par deux idées fondamentales:

«*On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve*» (Héraclite)

et

«*Ce qui hier était juste ne l'est plus nécessairement aujourd'hui. Les problèmes d'aujourd'hui viennent des solutions d'hier*», Peter Senge

elle aspire à découvrir toujours plus d'options concrètes inédites permettant de dépasser ses limites personnelles – et d'enrichir ainsi sa propre existence.

Brigitte Miller
Lilienthalstrasse 18
D-65205 Wiesbaden

Téléphone: +49 (0) 611 718831
Fax: +49 (0) 611 1472629
E-mail: millerbrigitte@web.de

Impressum

WEKA Business Dossier

Gestion du stress

Composition: Peter Jäggi
Traduction: Jean-Michel Saulière
Révision: WEKA Business Media SA

WEKA Business Media SA
Hermetschloostrasse 77
Case postale
8010 Zurich
Tél. 044 434 88 35
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

1^{ère} édition 2016

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-00585-9

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

Gestion du stress – Stratégies de maîtrise du stress

Introduction	4
Comprenez votre stress: apprenez à connaître ses causes et ses effets	6
Je suis stressé(e) – aux trois niveaux.....	6
... et reste stressé(e) pour trois raisons.....	9
Raison n° 1: le stress provient de l'extérieur et vous ne pouvez rien faire.....	10
Raison n° 2: le stress remplit une fonction.....	10
Raison n° 3: les solutions pour réduire le stress n'ont aucun effet.....	12
... et je découvre que mon stress est individuel et très personnel.....	13
Votre réaction envers le déclencheur est: être stressé(e).....	14
Découvrir le schéma de pensée relatif au stress – dans ses multiples variantes.....	15
Détecter les problèmes physiologiques.....	17
Réduisez votre stress – systématiquement et durablement	19
Cerner les raisons du stress – et apporter des réponses nouvelles: 4 étapes.....	19
Etape 1: décrivez la situation déclenchant le stress.....	20
Etape 2: mettez vos schémas réactionnels en évidence.....	20
Etape 3: analysez en profondeur les causes de votre stress.....	21
Etape 4: élaborer des réponses alternatives durables.....	23
Déconnectez vos amplificateurs de stress et connectez vos réducteurs de stress	26
Prévention du stress au niveau mental.....	26
Prévention du stress au niveau émotionnel.....	28
Prévention du stress au niveau corporel.....	31
Conclusion	34
Vous avez le contrôle – également sur votre stress.....	34
Et vous avez les ressources pour réduire votre stress – en tout temps et en tout lieu.....	35
Littérature et conseils de lecture	35
Tool	36

Introduction

Aucune notion n'a pris autant d'importance dans les décennies passées et au cours de ces dernières années que la notion de stress. Et ceci, bien que ce terme ait été à l'origine en 1936 développé par le biochimiste et médecin austro-canadien Hans Selye pour définir «l'ensemble des ressources physiques et psychologiques qu'un individu met en œuvre pour s'adapter à un événement précis». Dérivé du terme anglais *distress* – souffrance, angoisse – il deviendra en anglais *stress* – pression, tension.

En comprendre l'origine permet de saisir que le stress n'est ni un mot à usage inflationniste ni un phénomène de société ou une épidémie, mais qu'il décrit tout au contraire un état physique et psychique que chaque individu ressent de manière désagréable, négative, voire insupportable. Ainsi, les déclarations suivantes ne devraient pas prêter à sourire ou être considérées comme mensongères, mais plutôt être prises très au sérieux et analysées en conséquence:

- «Je suis si stressé(e).»
- «C'était stressant.»
- «Quel stress encore aujourd'hui au travail!»
- «Si seulement il n'y avait pas ce stress ...»
- «Tu vis/elle vit en permanence dans un tel stress ...»
- «Pourrait-on enfin travailler sans que personne ne nous stresse?»
- «Non, je ne peux pas venir. Je suis en plein stress.»
- «Avec un tel stress au travail, je ne sais parfois plus où donner de la tête.»

Réduire son propre stress ou bien ne pas le laisser (trop fortement) s'installer, suppose d'avoir au préalable éclairci ce qui se cache derrière le stress – donc, la nature précise de la tension qui se manifeste. Car ces facteurs de tension, nommés aussi stressseurs, interviennent comme déclencheurs du stress. Et ils sont très nombreux.

Le Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) a, dans son étude de 2010 intitulée «Le stress chez les personnes actives occupées en Suisse», défini quelques-uns de ces stressseurs, comme p. ex.:

- Les interruptions,
- Travailler dans des conditions de rythme élevé,
- La pression des délais,
- Les restructurations, réorganisations,
- Effort-Reward-Imbalance (déséquilibre efforts/récompenses),
- Les instructions confuses

Les réponses à la question «*Combien de fois vous êtes-vous senti(e) stressé(e) au cours des 12 derniers mois?*» nous ramènent à une réalité peu encourageante: 34% de la population active suisse s'est sentie souvent jusqu'à très souvent stressé(e). La comparaison avec l'année 2000 (27%) fait apparaître une augmentation de 7%.

Mais les autres pays européens ne font pas mieux. Un sondage de l'European Agency for Safety and Health at Work, dans lequel 35 540 interviews ont été effectuées dans 36 pays européens participants entre octobre 2011 et novembre 2011, a révélé une perspective effrayante. A la question: «*Pensez-vous que le nombre de personnes (dans votre pays), qui souffrent de stress au travail, augmentera, diminuera ou se stabilisera dans les cinq années à venir?*», la réponse de presque tous les pays participants a été la suivante: «*Le stress occasionné au travail augmente fortement (entre autres: 64% des Allemands, 54% des Anglais et 52% des Français partagent cet avis)*».

Ainsi le stress n'est pas un ressenti qui ne concernerait que vous seul(e). Cela peut éventuellement vous consoler un peu. Car vous n'êtes pas seul(e) à naviguer dans le bateau «Stress». Ces données chiffrées illustrent encore une autre nécessité: l'exigence d'une gestion durable du stress. Car, vouloir faire face à la hausse du niveau de stress avec des mots tels que «Je suis complètement stressé(e)», ne vous aidera malheureusement pas à réduire votre stress et à faire largement obstacle à sa manifestation. Vous devriez acquérir des stratégies qui vous aident à maîtriser votre stress. De telles stratégies vous sont présentées dans ce dossier.

Conseil pratique



Afin de vous permettre de tirer un profit maximum de ce dossier, il vous est conseillé de créer un carnet «Libéré(e) du stress». Vous pouvez réagir ainsi activement aux multiples sollicitations contenues dans ce dossier et noter les pensées et réflexions qui vous viennent à l'esprit tant dans le dossier que dans votre carnet.

Gestion de soi – être efficace tout en prenant soin de soi



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Vous savez:

- ce dont vous avez besoin pour bien vous gérer
- ce qui vous pousse à l'action et vous motive
- comment réagir aux imprévus
- comment planifier une «journée idéale»
- «nulla tenaci in via est via»

Vous pouvez:

- utiliser à bon escient votre énergie et votre temps au travail et en dehors
- distinguer l'important de l'urgent
- travailler en fonction de priorités
- mieux dire non
- mieux vous évaluer
- mieux gérer le stress

Auteurs

Heike Eberle

Economiste d'entreprise et coach en communication
Im Schallschen Garten 2
76829 Landau

Téléphone: +49 6341 9555 10
Fax: +49 6341 9555 39
Courriel: Heike.Eberle@eberlebau-landau.de

www.eberlebau-landau.de
www.klug-managen.de



Heike Eberle, née en 1967, est entrepreneure et consultante. Depuis près de dix ans, elle préside au destin commercial de l'entreprise de construction familiale.

En tant qu'économiste d'entreprise diplômée et coach en communication, son cœur bat pour les trois piliers de l'entreprise: la communication (tant interne qu'externe), les liquidités et la rentabilité.

Elle dirige, stimule, applique principes et décisions, le tout efficacement et sans complication, sans jamais perdre de vue les objectifs fixés. En d'autres mots: actuellement, le grand défi de nombre de personnes consiste à gérer de manière intelligente tant son entreprise que soi-même.

A la tête d'une entreprise de construction de 25 collaborateurs, elle connaît les pièges qui guettent de nombreuses petites entreprises. Elle aime transmettre son expérience et ses connaissances à des entreprises et entrepreneurs ouverts au changement. Elle intervient sous forme de conseils, de coaching et de séminaires.

Impressum

WEKA Business Dossier

Gestion de soi – être efficace tout en prenant soin de soi

Composition: Dimitri Gabriel
Traduction: Nadine Cuennet Perbellini
Révision: WEKA Business Media SA

WEKA Business Media SA
Hermetschloostrasse 77
Case postale
8010 Zurich
Tél. 044 434 88 35
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

3^e édition 2015

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-00525-5

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

Gestion de soi – être efficace tout en prenant soin de soi

1. Pour commencer	4
On ne peut changer que soi-même	4
Se connaître soi-même	5
2. La relation à soi	6
Le carburant intérieur: ce qui nous stipule et nous active	6
Les conséquences de chaque type de stimuli	7
Le polyvalent: tout faire tout de suite	7
«Le chéri de tous»: contenter tout le monde	7
Le procrastinateur: tout laisser en plan	8
Le perfectionniste: tout faire à 150%	9
Des indicateurs fiables: les marqueurs somatiques	9
La réconciliation intérieure selon Schulz von Thun	9
Difficile changement	11
Je n'ai pas le temps de me dépêcher	11
Apprendre à mettre des limites en disant non	12
La perfection, objectif inatteignable	13
Remettre à plus tard ne résout rien	13
3. Gérer les interruptions	15
Interruptions et gouffres à temps	15
Faire face au flux de mails	17
Visites non annoncées, appels téléphoniques et collègues	17
Le moulin à pensées	18
4. La journée idéale	19
Appuyer sur le bouton, débrancher	19
Garder l'essentiel à l'esprit	22
La méthode Getting-Things-Done: s'organiser pour réussir	23
L'humour, agent facilitateur	25
5. En résumé: rire et agir	25
Bibliographie	26

1. Pour commencer

On ne peut changer que soi-même

Un jour de travail long comme un jour sans pain se termine enfin et une petite voix souffreteuse vous souffle à l'oreille: «ouf, je m'en suis sorti une fois de plus!»

Vous courez toute la journée après le temps: se lever tôt, déjeuner sur le pouce, préparer le rendez-vous X, définir des stratégies, aller chercher les enfants, faire le repas ... le tout entre un téléphone portable qui sonne constamment et un compte de courrier électronique qui déborde. Vous vous sentez comme Wall Street, qui reçoit et envoie chaque minute de nouveaux messages. Quant aux tâches réellement importantes et essentielles, elles attendront, par manque de temps.

[Est-il vraiment sain de tourner ainsi en rond, tel le hamster sur sa roue?](#)

[Où sont passés les beaux moments de la vie?](#)

Certaines personnes ne se rendent même pas compte qu'elles se sont laissé entraîner dans une course sans fin. Elles sont certes conscientes de trimer du soir au matin, d'arriver épuisées chez elles et de ne pas être des plus heureuses. Mais elles ne remarquent la gravité de la situation qu'une fois qu'il est trop tard. Elles regardent les jours passer à une vitesse étourdissante avant de se poser un jour la question essentielle: où en suis-je donc arrivé?

Notre quotidien professionnel devient de plus en plus exigeant, les tâches se complexifient et le rythme s'accélère; le volume de travail gonfle à vue d'œil, les exigences augmentent et les moyens de communication tels qu'Internet et les téléphones portables dictent leur tempo. Notre pratique professionnelle, toujours plus complexe, interconnectée et soumise à des délais impératifs, exerce une pression énorme sur nous. Il n'est pas rare qu'à cette pression extérieure s'ajoute une contrainte interne, parce que nous exigeons trop de nous-mêmes.

Comment parvenir à faire face à ces pressions internes et externes sans pour autant sacrifier nos propres désirs et besoins?

Le spécialiste de la gestion Peter F. Drucker a mis le doigt il y a longtemps déjà sur cette évolution, constatant que la gestion de soi allait devenir une des compétences clés du XXI^e siècle. Se gérer de manière intelligente et parvenir à un équilibre entre vies professionnelle et privée, voilà un défi à ne pas sous-estimer dans notre époque en constant mouvement.

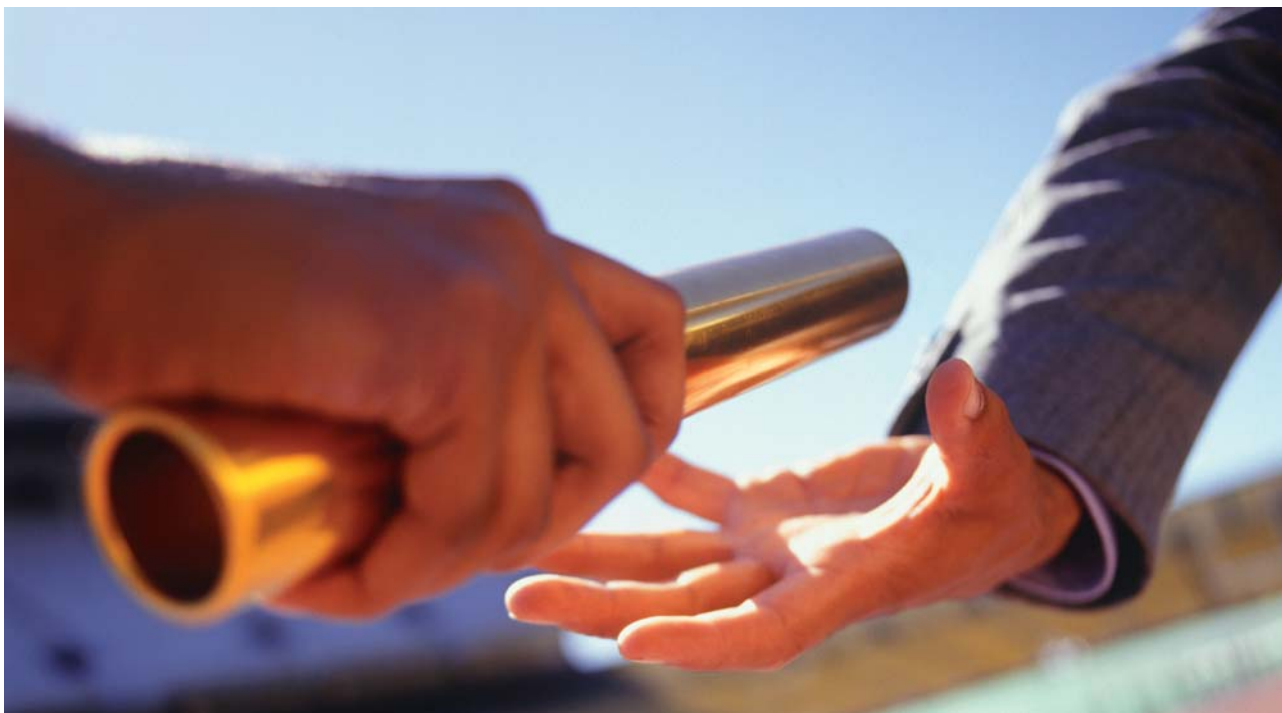
Cet équilibre exige tout d'abord de bien se connaître soi-même et d'identifier les processus et états d'esprit perturbateurs, afin de pouvoir ensuite mener sa vie en conséquence.

*S'il est une foi qui peut déplacer les montagnes,
c'est celle en ses propres forces.*

Marie von Ebner-Eschenbach, romancière autrichienne

L'art de déléguer

Réduire le stress et améliorer la satisfaction du personnel



Thèmes du dossier

Gestion

Personnel

Direction

Succès & carrière

Communication

Marketing & Vente

Finances

IT & Office

Avantages immédiats

Vous savez:

- pourquoi déléguer ne doit pas être confondu avec «se débarrasser du travail».
- pourquoi vos blocages intérieurs peuvent contrarier les effets positifs de la délégation.
- pourquoi tenir compte des 4 phases du processus de délégation est si important.
- pourquoi déléguer conduit à améliorer la satisfaction des collaborateurs.

Vous pouvez:

- vous libérer de certaines tâches, réduire votre stress et vous consacrer à vos obligations essentielles.
- sélectionner le collaborateur idéal pour chacune des tâches à déléguer.
- conduire efficacement l'entretien de délégation.
- contrôler votre collaborateur et la progression de la tâche déléguée en vous gardant de toute ingérence.

Auteur



Brigitte Miller est auteure indépendante et journaliste. Elle écrit depuis 1990 pour des maisons d'éditions renommées et pour des portails en ligne au plan national et international sur les thématiques du management, de la gestion du personnel, de la gestion du temps, de la créativité et du management personnel.

Dans ses articles, outre les nombreux conseils et expériences tirés de ses conversations et de ses interviews, elle nous livre aussi ses jugements personnels, fruit de son activité professionnelle.

Elle fait preuve à cet égard d'une grande ouverture d'esprit, influencée par deux idées fondamentales:

«*On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve*» (Héraclite)

et

«*Ce qui hier était juste ne l'est plus nécessairement aujourd'hui. Les problèmes d'aujourd'hui viennent des solutions d'hier*» (Peter Senge)

Elle aspire à découvrir toujours plus d'options concrètes inédites permettant de dépasser ses limites personnelles – et d'enrichir ainsi sa propre existence.

Brigitte Miller
Lilienthalstrasse 18
D-65205 Wiesbaden

Téléphone: +49 (0) 611 718831
Fax: +49 (0) 611 1472629
E-Mail: millerbrigitte@web.de

Impressum

WEKA Business Dossier

L'art de déléguer – Réduire le stress et améliorer la satisfaction du personnel

Composition: Peter Jäggi
Traduction: Jean-Michel Saulière
Révision: WEKA Business Media SA

WEKA Business Media SA
Hermetschloostrasse 77
Case postale
8010 Zurich
Tél. 044 434 88 35
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

1^{re} édition 2015

VLB – Reprise du titre dans le répertoire des œuvres disponibles

ISBN: 978-3-297-00592-7

© WEKA Business Media SA, Zurich

Tous droits réservés. Toute reproduction complète ou partielle uniquement avec l'autorisation de l'éditeur.

Table des matières

L'art de déléguer – Réduire le stress et améliorer la satisfaction du personnel

Introduction	5
Faire du neuf avec du vieux?	
Déléguer impose des contraintes nouvelles à tout manager	6
Passer des 3 «C» aux 3 «F» en gestion fait aussi évoluer la délégation	7
Déléguer: est-ce une chance ou est-ce un risque?	8
Reconsidérer son propre statu quo.....	8
Prendre conscience de la nuance entre attribution et délégation – et apprécier enfin les apports positifs.....	9
Pourquoi la délégation peut-elle néanmoins créer l'angoisse: découvrez vos blocages	11
Comment la délégation peut-elle devenir source de bienfaits – pour vous et pour vos collaborateurs: découvrez vos points forts en déléguant	12
4 phases pour déléguer efficacement	15
Phase 1: la préparation de la délégation et de l'entretien de délégation	15
Formulez le but de la délégation.....	15
Sélectionnez le collaborateur idéal.....	18
Notifiez au collaborateur pourquoi il a été choisi pour accomplir cette tâche.....	19
Elaborez un cadre d'action	19
Contrôler votre deadline (dates butoir)	20
Phase 2: l'entretien de délégation.....	20
Brève introduction avec échange de banalités (small talk).....	21
Discuter des activités en cours	21
Communiquer l'objectif de la délégation	22
En confier la raison	22
Associer activement le collaborateur à l'aide de questions	23
Fixer ensemble le calendrier des étapes intermédiaires et des points de contrôle	23
Conclure un accord de méthode.....	25

Phase 3: le contrôle	25
Contrôler en évitant d'intervenir	25
Vérifier à l'aide des mesures de contrôle.....	27
Discuter les objectifs intermédiaires et les corriger si nécessaire	27
Phase 4: le suivi	29
Discuter des résultats et du processus de délégation avec le collaborateur.....	30
Vérifier son propre engagement	30
Conclusion: étendre la délégation n'a que des avantages	31
Par conséquent, poursuivez cet objectif personnel: déléguer davantage de tâches à vos collaborateurs	31
Et réjouissez-vous quotidiennement des bienfaits de la délégation.....	31
Littérature et conseils de lecture	32
Outils d'analyses	33
Délégation des tâches – Choix du collaborateur.....	33
Cadre d'action pour les tâches à déléguer	34
Contrôles ciblés	35
Suivi de délégation: vérifiez vos propres interventions.....	37

Introduction

L'évolution constante du monde du travail au cours de ces dernières décennies impose à chacun des exigences élevées:

- plus de flexibilité de l'emploi et des capacités personnelles;
- une disponibilité permanente grâce aux instruments de communication modernes;
- une charge de travail plus importante et une pression au travail accrue;
- la volonté de s'adapter aux mutations constantes dans un monde (du travail) globalisé avec des «*symptômes*» tels que les restructurations (downsizing), l'externalisation de certaines tâches (outsourcing), les délocalisations à l'étranger (offshoring) ou les contrats de travail temporaires.

Les répercussions de ces exigences ont naturellement des effets autant négatifs que positifs. Parmi les effets positifs, nous trouvons sans conteste la possibilité d'exercer une activité professionnelle dans le monde entier ainsi que le moyen de pouvoir aménager un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle (work-life balance) grâce à la flexibilité du temps de travail (p.ex. grâce aux décomptes annuels du temps de travail).

Toutefois, les effets négatifs se font sentir comme une évidence. Car, les salariés se plaignent toujours plus de stress ou d'atteintes à leur santé dues aux conditions de travail, comme le burnout. Un sondage de l'*European Agency for Safety and Health at Work*, dans lequel 35 540 interviews ont été effectuées dans 36 pays européens participants entre octobre 2011 et novembre 2011, a révélé une perspective effrayante. A la question: «*Pensez-vous que le nombre de personnes (dans votre pays), qui souffrent de stress au travail, augmentera, diminuera ou se stabilisera dans les cinq prochaines années?*», la réponse de presque tous les pays participants a été la suivante: «*Le stress occasionné au travail augmente fortement (entre autres: 64% des Allemands, 54% des Anglais et 52% des Français partagent cet avis)*».

Vos fonctions de manager vous font ressentir doublement ces répercussions, car

1. vous êtes tout autant touché(e) par ces évolutions – et devez composer avec elles.
2. votre rôle de manager vous impose de gérer vos collaborateurs de manière à ce qu'ils ne soient pas inutilement soumis à un stress allant grandissant – et vous devez ici définir de nouvelles orientations.

Ces deux aspects peuvent représenter une double charge et augmenter votre propre stress – mais pas nécessairement. Car une solution existe, elle se nomme: **déléguer**.