3€ www.management.fr N° 169 NOVEMBRE 2009

Management

COACHING P. 102
La méthode pour gérer son stress : en identifier les vraies causes

PORTRAIT P. 12
Le designer vedette qui dessine les futures Peugeot et Citroën

CAS D'ENTREPRISE P. 56
Canal Plus, Allianz, Carglass, Monoprix, Michel et Augustin

Charles Bouaziz, DG de PepsiCo pour l'Europe de l'Ouest : un patron efficace qui réussit à concilier carrière et vie privée

Les secrets des managers EFFICACES

Comment ils s'organisent au quotidien, leurs astuces pour gagner du temps, les outils high-tech qui les aident... P. 26

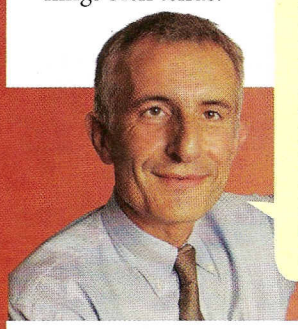
GROUPE PRISMA PRESSE
T 02799 - 169 - F: 3,00 €

BEL : 4,10 € - CH : 7,70 FS - CAN : 9,75 $C - ESP : 5 € - GR : 4,60 € - LUX : 4 € - PORT. CONT. : 5 € - DOM Avion : 6,30 € - Maroc : 45 DH - Tunisie : 4 700 DTU - Zone CFA avion : 4 300 CFA - Zone CFP avion : 1 500 CFP.

Combattre les mangeurs de temps

Coups de fil, e-mails, déplacements, demandes de collaborateurs… A la longue, ces interruptions entament sérieusement la productivité. Il est heureusement possible de limiter leur effet chronophage.

La journée s'achève et la pile de dossiers qui s'entassent sur votre table n'a pas diminué d'un pouce. Entre les embouteillages du matin, les innombrables e-mails à traiter, le téléphone qui n'a pas arrêté de sonner et vos collègues qui continuent à prendre votre bureau pour le dernier salon où l'on cause, vous n'avez pas vu le temps passer. Sous leur aspect anodin, ces incontournables de la vie de bureau sont chronophages. Bonne nouvelle : on peut réduire radicalement leur impact. «Si 30 à 40% de l'emploi du temps d'un manager lui est dicté par des contraintes extérieures, le reste dépend de sa capacité à s'organiser», estime le coach Gérard Rodach, directeur du cabinet Dalett et auteur de l'ouvrage «Gérer son temps et ses priorités» (Eyrolles). Nos conseils pour triompher des ennemis des plannings bien tenus.



Mon scooter électrique me permet de gagner une heure par jour. Et je profite des longues plages de travail sans interruption que m'offrent mes voyages en train.

GUILLAUME PEPY
PRÉSIDENT DE LA SNCF

Refusez les mises en copie systématiques des e-mails

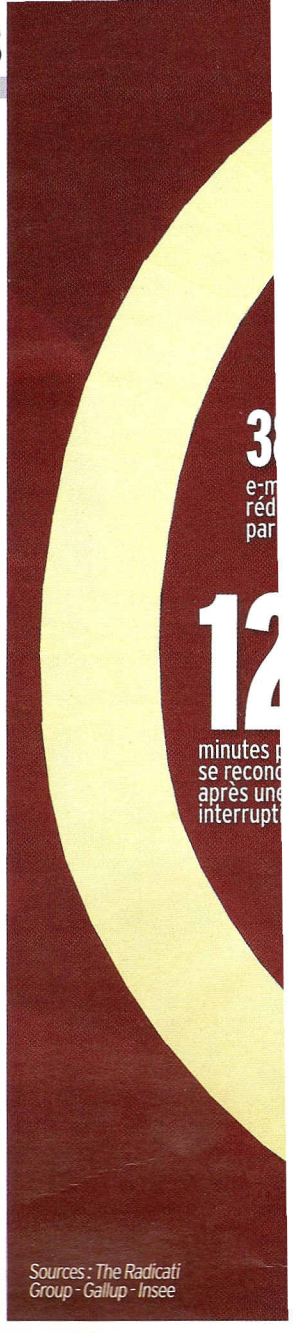
D'après un cabinet d'études américain, un cadre reçoit en moyenne 93 e-mails par jour. Un nombre bien trop élevé pour qu'il puisse tous les traiter, mais suffisant pour lui faire perdre le fil de ses priorités. Selon Gérard Rodach, seuls 30% des courriers reçus méritent vraiment d'être lus. Pour faire le tri, deux techniques. La première consiste à ne pas lire les messages au fur et à mesure qu'ils arrivent. Non seulement cela vous interrompra dans votre travail, mais vous risquez de vous déconcentrer car il vous faudra peut-être répondre à l'un d'eux. Adieu le dossier sur lequel vous planchiez ! Pour éviter de céder à la curiosité, désactivez le bip qui signale l'arrivée des courriers. Mieux vaut vous ménager des plages de temps dans la journée (tôt le matin, à l'heure du déjeuner ou le soir) que vous consacrerez exclusivement au traitement de vos e-mails. Commencez par les messages les plus récents : la plupart du temps, ils annulent ou remplacent ceux qui précèdent.

Autre méthode : celle de Jean-Marc Barki, PDG de Sealock. Le dirigeant de ce fabricant de colles industrielles a réussi à réduire le volume de ses courriers en déclarant la guerre aux e-mails collectifs : «Je n'ai pas besoin d'être au courant de tout. S'il y a un incident au labo et qu'il a été correctement géré, inutile de m'en faire part en me mettant en copie. J'en serai de toute façon informé lors des comptes rendus hebdomadaires.»

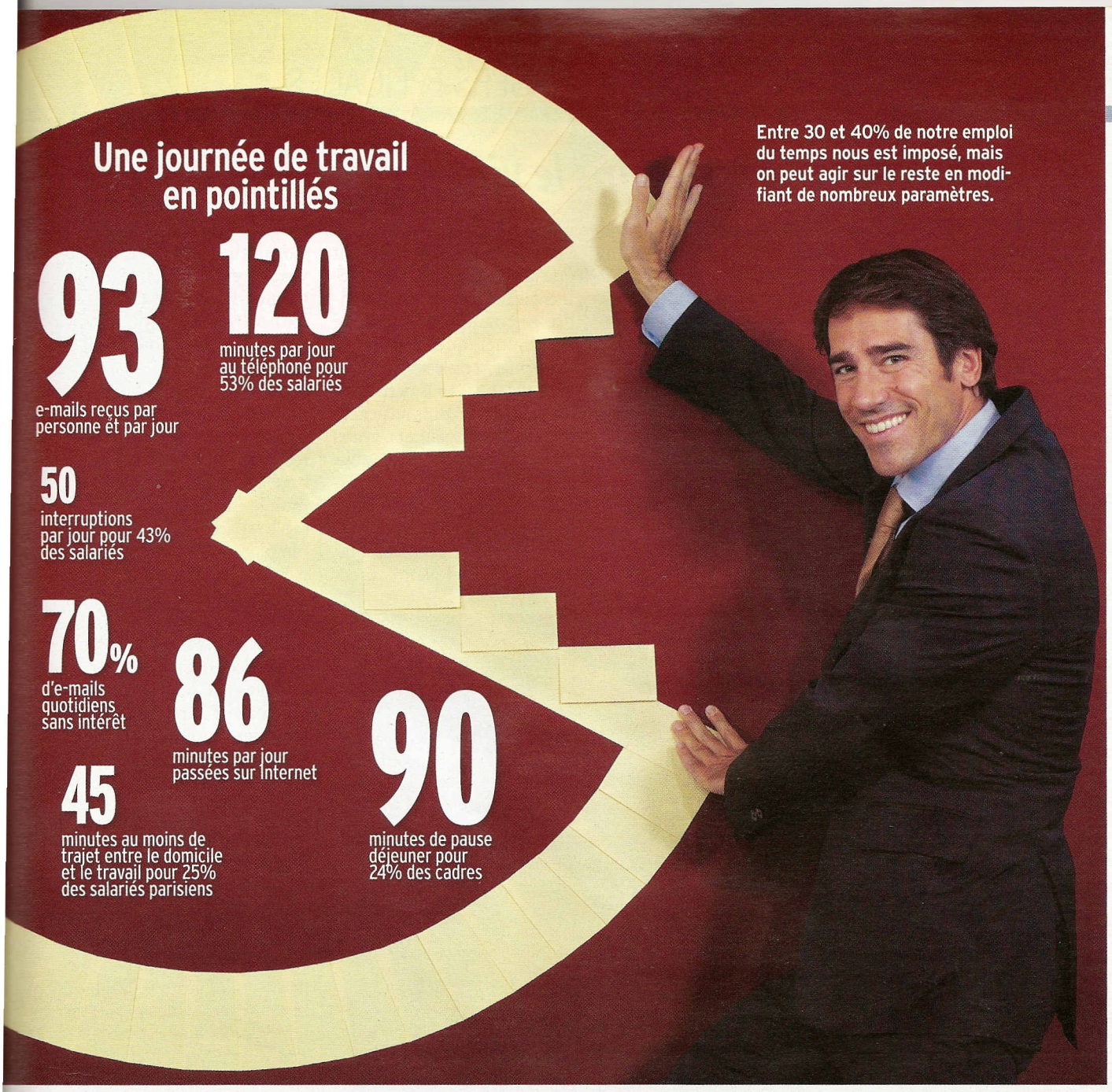
Enfin, gagnez du temps en organisant le classement automatique de vos courriers. Paramétrez votre boîte aux lettres de manière à ce que les messages qui arrivent soient classés directement dans des dossiers rangés par sujets, par dates ou par expéditeurs (en utilisant la fonction «Règles» d'Outlook). Quant aux e-mails qui n'entrent dans aucune catégorie prédéfinie, efforcez-vous de les traiter immédiatement en y répondant ou en les… supprimant.

Ne surfez sur le Web que si vous avez un but précis

James Rebours consacre rarement plus d'une demi-heure à trois quarts d'heure par jour à la recherche d'informations sur Internet. Mais le patron de l'éditeur de jeux Sega France verrait probablement ce temps multiplié par deux s'il ne recourrait pas à quelques stratagèmes. «J'ai une centaine de favoris, structurés en arborescence. Ainsi, je n'ai pas à taper l'adresse d'un site à chaque fois que j'en ai besoin. Et pour effectuer une recherche sur Google, j'indique quatre ou cinq mots-clés à la fois. Ma demande étant plus précise, je me retrouve avec moins de résultats à consulter.» D'autres astuces permettent de canaliser



PHOTOS : JEAN BER - JACQUES LANGEVIN POUR MANAGEMENT



Entre 30 et 40% de notre emploi du temps nous est imposé, mais on peut agir sur le reste en modifiant de nombreux paramètres.

la puissance de ce moteur de recherche. Vous voulez limiter les réponses dans le temps? L'option «recherche avancée» permet de les restreindre aux dernières vingt-quatre heures, à la semaine passée, au mois ou à l'année écoulés. Vous souhaitez vous cantonner au contenu d'un site en particulier (un média, une entreprise, un organisme)? «Tapez "site:" et son nom de domaine, conseille Yannick Delsahut, consultant chez Orsys. Par exemple, si vous voulez savoir ce que le site du quotidien "Les Echos" a publié sur France Télécom, vous saisirez : "+France +telecom site: lesechos.fr".»

Filtrez vos appels téléphoniques ou écourtez-les

Même si l'e-mail a permis de réduire le volume des appels téléphoniques, ceux-ci demeurent nombreux : une bonne moitié des salariés français passerait une quarantaine de coups de fil par jour, soit plus de deux heures de communication! Une stratégie de défense s'impose donc. Elle tient en deux mots : filtrer et écourter. Filtrer les appels, car vous perdrez moins de temps à laisser les messages s'accumuler (quitte à bloquer un moment de la journée pour y répondre) qu'à prendre les appels au fur et à mesure. Pour cela, pas d'autre choix que d'investir dans un téléphone qui affiche le numéro. «C'est tout sauf un gadget!» juge la consultante Nathalie Loux, créatrice du cabinet Synergie Communication. Si tous les mobiles sont aujourd'hui équipés de cette fonction, vous devrez peut-être insister pour obtenir un téléphone fixe qui en soit doté. Par ailleurs, prenez garde à soigner votre annonce de répondeur ou renvoyez les appels sur le numéro d'un collaborateur prêt à vous relayer.

Etant donné que vous ne pourrez pas toujours éviter de décrocher, apprenez à écourter les conversations. «N'hésitez pas à dire que vous disposez de peu de temps et proposez de rappeler à tel jour, à telle heure», reprend Nathalie Loux. Version plus abrupte : restez silencieux. Ne dites ▶▶▶

Au restaurant, entrez dans le vif du sujet dès l'entrée

▶▶▶ rien d'autre que des «hum» distants. Ou bien levez-vous : tout s'entend au téléphone, même un changement d'attitude. S'il vous sent moins disponible, votre interlocuteur abrégera.

Fermez votre porte pour ne pas être souvent dérangé

Jean-Marc Barki ne faisait pas exception à la règle qui prévaut chez la plupart des managers français : toutes les dix minutes, des collègues venaient dans son bureau lui demander quelque chose. Avec un effet désastreux sur sa concentration ! Jusqu'au jour où, après un réaménagement des locaux de Sealock, il s'est retrouvé au premier étage. «Au début, je n'ai pas apprécié le fait d'être séparé de mes équipes. Mais je me suis finalement rendu compte que j'étais bien plus tranquille et productif.»

Pour ceux qui ont une pièce pour eux seuls, le procédé classique de la porte fermée a fait ses preuves. Si l'on vient quand même vous interrompre, jugez de l'urgence de la demande en posant deux ou trois brèves questions : cela peut-il attendre ? Suis-je la seule personne capable d'intervenir ? Combien de temps faut-il pour régler le problème ? Evitez le «non» brutal qui laissera votre interlocuteur sans réponse. Et proposez toujours un créneau pour en discuter : «Je passe te voir à 17 heures.» Puis tenez votre promesse.

Limitez vos trajets en regroupant vos déplacements

Que de temps perdu pour seulement deux ou trois heures de réunion ! Les trajets jusqu'à la gare ou l'aéroport, les attentes dans les halls d'embarquement, le voyage lui-même… S'il est difficile de raccourcir ces durées, on peut en revanche les mettre à profit pour travailler. Dans les aéroports, les salons business des principales compagnies aériennes multiplient les services pour permettre au cadre pressé de travailler comme s'il était au bureau (lire l'encadré ci-dessous). Le Wi-Fi a fait son apparition dans les gares. Bientôt, il équipera les wagons première classe des TGV. Vous pouvez donc faire un vrai choix entre le train et l'avion pour vos déplacements en France. En gardant à l'esprit que la rapidité n'est pas forcément le meilleur critère à prendre en compte. «Il faut aussi déterminer quel moyen de transport sera le moins fatigant, et lequel vous permettra de bûcher le plus efficacement», avertit Nathalie Loux.

Dans la mesure du possible, essayez de regrouper vos déplacements. «Je m'efforce d'avoir plusieurs rendez-vous dans une même zone géographique, explique David Naïm, directeur associé de Greenwich Consulting. Par exemple, je voyage en Allemagne et en Grande-Bretagne sans repasser par Paris.» Un bon moyen d'éviter de faire continuellement la navette.

A l'heure des nouvelles technologies, il faut également se poser la question de savoir si telle réunion prévue à l'autre bout de la ville, du pays ou du monde est vraiment indispensable. «J'arrive aujourd'hui à remplacer un voyage sur deux par une conférence téléphonique», se félicite David Naïm, qui partait tous les mois rencontrer ses associés européens. La visioconférence – le son et l'image – et la téléprésence (lire page 41) permettent de tenir des réunions à distance sans que la qualité du travail en soit affectée.

Les salons business des aéroports permettent de voir un client avant d'embarquer.

TRAVAILLER EN ATTENDANT L'AVION

Les business lounges des aéroports mettent désormais à la disposition des voyageurs des ordinateurs et le Wi-Fi. Les salons Icare d'Orly Sud et de Roissy en facturent l'accès 30 euros, uniquement sur réservation (www.aeroportsdeparis.fr). Orly Ouest a par ailleurs installé un ensemble de salles de réunion accessibles sur réservation et qui permettent de recevoir ses clients à l'escale ou de travailler à plusieurs en attendant le décollage. Les tarifs s'échelonnent de 49 euros l'heure pour une pièce pouvant accueillir deux personnes à 725 euros pour la demi-journée dans une salle de 40 personnes. Restauration, connexion Internet et vidéoprojecteur sont facturés en plus. En dehors des lounges, des espaces de travail, où il est possible de brancher son ordinateur, ont été installés dans les aérogares. Dans tous les terminaux, des bornes multimédias sont aussi disponibles, avec accès à Internet (1,50 euro pour dix minutes) et possibilité d'imprimer (0,50 euro la page). **Annie Fave**

Faites tenir vos déjeuners de travail sur une heure maxi

Les déjeuners d'affaires à rallonge sont passés de mode. Pourtant, un quart des cadres consacrent encore plus d'une heure et demie au repas de la mi-journée. Une perte de temps, alors qu'il est facile de trouver d'excellentes tables dont les menus business sont conçus pour être dégustés en une heure. Par ailleurs, vous ne serez plus considéré comme un rustre si vous abordez le sujet du rendez-vous dès l'entrée. Pour être certain de ne pas traîner à table, James Rebours, le patron de Sega France, envoie ses invitations à déjeuner via Outlook avec un créneau horaire défini. «Ainsi, mon interlocuteur sait exactement à quoi s'en tenir.» Plus rapides et moins formels, les petits déjeuners ont de plus en plus le vent en poupe. Là, tout le monde fait en sorte d'être au bureau à 10 heures. ■ **Cyril Azouvi**

PHOTO : KEI TAKASHIMA / AIR FRANCE / DR