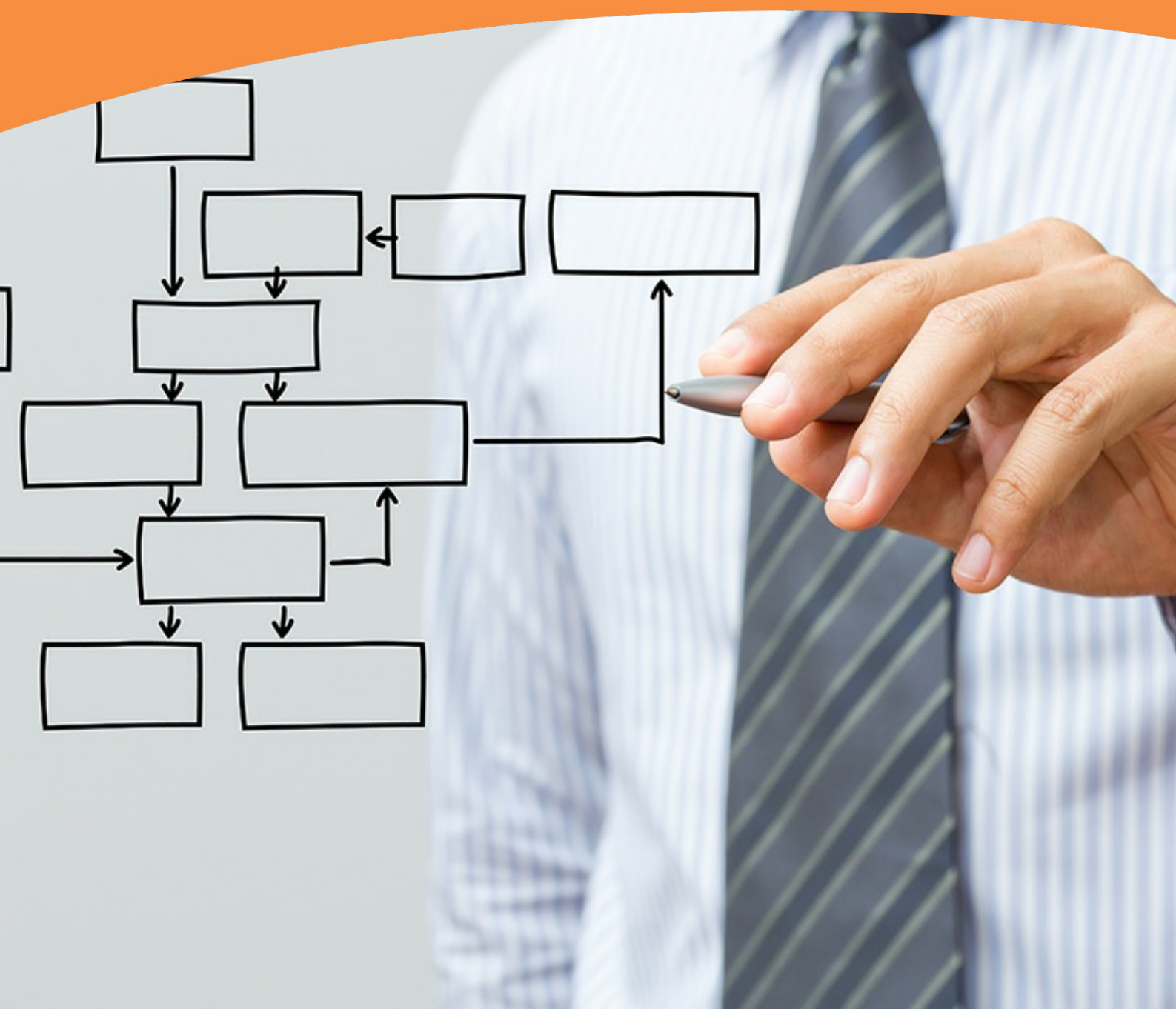


La gestion de projet pour les entrepreneurs

Harold L. Taylor



HAROLD TAYLOR

LA GESTION DE PROJET POUR LES ENTREPRENEURS

La gestion de projet pour les entrepreneurs

1e édition

© 2018 Harold Taylor & bookboon.com

ISBN 978-87-403-2073-2

CONTENU

	À propos de l'auteur	6
	Introduction	7
1	Sachez où vous allez avant de commencer	9
1.1	Tout le monde a besoin d'une feuille de route	9
1.2	Qu'est-ce que la gestion de projet?	10
1.3	Le besoin de planifier	11
2	Anatomie d'un projet	13
2.1	Les trois étapes d'un projet	13
2.2	Pourquoi faire de la gestion de projet	13
2.3	À quel moment une tâche devient-elle un projet?	15
2.4	Les projets dans le projet	16
3	Description du processus de gestion de projet	17
3.1	Les cinq étapes du processus de gestion de projet	17
3.2	Le processus de gestion de projet	20

www.sylvania.com

We do not reinvent
the wheel we reinvent
light.

Fascinating lighting offers an infinite spectrum of possibilities: Innovative technologies and new markets provide both opportunities and challenges. An environment in which your expertise is in high demand. Enjoy the supportive working atmosphere within our global group and benefit from international career paths. Implement sustainable ideas in close cooperation with other specialists and contribute to influencing our future. Come and join us in reinventing light every day.

Light is OSRAM

OSRAM
SYLVANIA

4	Planifier le travail	28
4.1	Utiliser un agenda pour la gestion de projet	28
5	Une délégation efficace	34
5.1	Qu'est-ce que la délégation ?	34
5.2	Les principes de la délégation	35
5.3	Partez du principe que vos collaborateurs sont excellents	37
5.4	Utilisez intelligemment le temps de votre assistant	38
6	Communiquer clairement	40
6.1	L'importance de la communication	40
6.2	Liste de contrôle pour la délégation	42
6.3	Prenez le temps d'écouter	42
6.4	Soyez un auditeur actif	45
6.5	Gérez les conflits	46
7	Maximiser les opportunités de votre réseau	48
7.1	Développement des réseaux: une responsabilité du chef de projet	48
7.2	L'implication est la clé	49
7.3	Soyez attentif aux autres	49
7.4	Les noms sont importants	50
7.5	Le développement du réseau commence avant la réunion	51
7.6	Soyez prêt pour vos événements	52
7.7	Stratégies clés pour bien développer son réseau	53
8	Bibliographie sur la gestion de projet	56

À PROPOS DE L'AUTEUR

Harold Taylor, CSP (*Certified Speaking Professional – Orateur Professionnel Certifié*), PDG de Harold Taylor Time Consultants Ltd., a animé des conférences, écrit des ouvrages et mené des programmes de formations sur la gestion efficace du temps pendant plus de 30 ans. Il a écrit plus de 18 livres, dont un bestseller canadien, *Making Time Work for You (Laissez le temps travailler pour vous)*. Il a également développé plus de 50 produits de gestion du temps, dont le populaire *Taylor Planner*, qui s'est vendu dans 38 pays à travers le monde. Plus de 300 de ses articles ont été publiés.

Ancien directeur de la *National Association of Professional Organizers (Association Nationale des Organiseurs Professionnels)*, Harold Taylor a reçu leur prix *Founder's Award* en 1999 pour ses remarquables contributions au sein de la profession. Il a reçu la certification CSP de la part de la *National Speakers Association* en 1987. En 1998 la *Canadian Association of Professional Speakers (Association Canadienne des Orateurs Professionnels)* l'a établi dans le *Canadian Speaking Hall of Fame (Temple de la Renommée des Orateurs Canadiens)*. Et en 2001, il a été le premier à recevoir le prix *Founder's Award* de la part des *Organiseurs Professionnels du Canada*. Ce prix a reçu son nom en son honneur.

En 2014, Harold a lancé une entreprise de formation sur Internet, *mindsontime.com*, qui a pour but de proposer des programmes de pointe, des téléseminaires et des webinaires sur la gestion du temps, l'organisation et le leadership – en mettant l'accent sur l'application de résultats de recherche récents afin d'augmenter la productivité et le bien-être.

Depuis 1981, date à laquelle il a créé sa société de gestion du temps, il a personnellement animé plus de 2000 ateliers et conférences sur le thème de la gestion du temps et du développement personnel.

INTRODUCTION

Durant toute ma vie, j'ai évité les livres sur la gestion de projet comme la peste. J'étais tellement rebuté par le jargon et la complexité apparente du processus que je ne pouvais pas déceler la pertinence de la gestion de projet pour un entrepreneur comme moi, travaillant sur de petits projets. Par exemple, que peuvent bien signifier ces *outils de diagnostic projet*? Et qui a déjà entendu parler de *maîtrise intégrée des modifications*, de *planification d'infrastructure projet* ou encore de *gestion de la valeur acquise*? Je n'arrivais pas à dépasser la mise en place de *l'analyse de variation de trésorerie* ni la *conception initiale du projet*. Les *livrables*, les *définitions de ressources* et du *domaine*, tout cela ressemblait à une langue inconnue pour moi.

Toutefois, j'avais aussi conscience que j'avais besoin d'un processus de planification plus formalisé lorsque je gérais des tâches comme la publication d'un livre, le développement d'un produit ou la conception et l'animation d'un atelier. Un simple brainstorming, pendant lequel j'exprimais toutes mes idées avant de me lancer, n'était pas suffisant. Je risquais d'oublier quelque chose, de mal évaluer les coûts, de démarrer une activité trop tard ou de sous-estimer la durée totale du projet.

J'ai donc développé, à destination des entrepreneurs, un processus de gestion de projet simplifié qui a bien fonctionné pour tout ce sur quoi j'ai travaillé au cours des années. J'ai utilisé ce processus pour concevoir un kit de gestion de projet que j'appelle le *Taylor Project Manager*. Qui a besoin de plus de jargon, de mots savants et de complexité dans sa vie?

Selon moi, son plus grand avantage est qu'il me force à planifier suffisamment avant de me lancer dans une tâche. Après avoir considéré le coût, le temps et les efforts nécessaires, j'ai en effet décidé de ne pas poursuivre un certain nombre de projets que j'avais en tête. Grâce à cette technique, d'autres se sont aussi révélés moins coûteux et moins chronophages pour un profit plus important. Et lorsqu'on vous appelle « organisateur professionnel », « orateur professionnel » ou « expert en gestion du temps », votre réputation et votre réussite dépendent de votre capacité à respecter les délais et les attentes définis avec vos clients.

Dans ce livre, sur le *Gestion de projet pour les entrepreneurs*, je décris un système de gestion de projet simple qui fonctionne pour les petites entreprises. J'ai également inclus quelques informations pertinentes décrites dans d'autres ouvrages dans ce domaine, comme le leadership, la communication et la délégation. Cependant, j'ai décidé de limiter ce livre à des stratégies applicables à de petites entreprises individuelles ou à des structures ne comprenant que très peu d'employés.

Les entrepreneurs sont généralement des personnes très occupées qui sont à la recherche de résultats et de bénéfices rapides. Oubliez les fioritures. J'ai donc préféré inclure les informations secondaires, mais tout de même importantes, dans des chapitres séparés placés à la fin du livre. La plupart des données essentielles sur la gestion de projet sont donc contenues dans les premiers chapitres. De ce fait, si vous n'avez le temps de lire que la moitié du livre, vous pourrez profiter d'au moins soixante-dix pour cent des informations qui pourraient vous intéresser.

1 SACHEZ OÙ VOUS ALLEZ AVANT DE COMMENCER

1.1 TOUT LE MONDE A BESOIN D'UNE FEUILLE DE ROUTE

Les cartes routières sont des outils extraordinaires. Les automobilistes avaient l'habitude d'en placer une, voire même plusieurs, dans la boîte à gants ou dans le compartiment intérieur de la porte. Aujourd'hui, la plupart d'entre nous les ont échangées contre un GPS. Le problème est que beaucoup de gens ne regardent ces cartes que lorsqu'ils sont perdus, parfois déjà bien loin de la route qu'ils devaient emprunter. Ils doivent se ranger sur le bas-côté, sous la pluie, allumer la lumière et déchiffrer la petite carte pour essayer de définir où ils sont par rapport à leur destination et comment y parvenir. Deux ou trois demi-tours, impasses et rues à sens unique plus tard, ils arrivent enfin à destination, juste quand la fête commence à décliner. Ils sont fatigués, frustrés, en colère et embarrassés. Leurs hôtes et amis sont déçus. Ils ont perdu du temps et de l'argent. Le fait d'avoir fait le chemin du retour en un temps record grâce à quelques explications de leurs hôtes est une bien maigre consolation pour leur soirée gâchée, leurs nerfs en pelote et la rancœur qu'ils éprouvent en pensant au commentaire de l'épouse de leur ami en partant : « Je pensais que tu savais comment venir! »

En fait, peut-être que vous saviez comment arriver. Mais, souvent, lorsqu'on voyage, la distance la plus courte entre deux points n'est *pas* la ligne droite. De plus, vous devriez définir quel est le meilleur chemin pour se rendre du point A au point B *avant* de partir.

Ce genre de situations arrive sans cesse dans la vie professionnelle. Les gens se lancent dans un projet sans regarder leur carte et, au final, ils perdent du temps et de l'argent, ils sont frustrés, déçoivent leurs clients, ternissent leur réputation et peuvent perdre leur entreprise. Parfois, la qualité de leur travail en pâtit, ils remettent des projets incomplets et le coût excède l'estimation d'origine.

La gestion de projet permettra que cela n'arrive pas. C'est une feuille de route qui vous indique par avance quelles rues vous devez prendre et dans quel ordre, la direction vers laquelle vous devez vous diriger, les distances à parcourir et la durée totale de votre voyage.

Cependant, il y a des choses qu'une carte ne vous dira *pas*. Si vous saviez qu'il y avait une station-service au coin de la rue où vous devez tourner, un panneau stop juste avant la maison que vous cherchez et un énorme chêne au milieu du jardin, il serait encore plus facile de s'y rendre. Mais, où pourriez-vous trouver ce genre d'informations? Des autres qui s'y sont déjà rendus. C'est le pouvoir des réseaux que j'aborde dans le chapitre 7.

1.2 QU'EST-CE QUE LA GESTION DE PROJET ?

Un *projet* est une série de tâches reliées les unes aux autres pour atteindre un objectif désiré. Le *Project Management Institute* le définit comme un « *Un effort temporaire entrepris pour réaliser un produit, un service ou un résultat unique* ». Un projet ne fait pas partie de votre routine quotidienne. Il doit être accompli afin de créer, réparer, améliorer ou vendre quelque chose. Cela peut signifier de concevoir et animer un atelier, d'écrire un livre, de ranger le garage et bien d'autres choses. Il peut vous falloir moins d'une journée ou plus d'un an pour accomplir un projet et il peut être aussi complexe que la construction d'un gratte-ciel ou aussi simple que la préparation d'un dîner. Cependant, le processus mis en place est essentiellement le même.

Les projets doivent être dotés d'objectifs clairs, d'une durée de réalisation, d'un budget et d'un plan d'action. Ce plan inclut une liste de ce qui doit être fait, des personnes qui effectueront ces tâches, la durée nécessaire pour terminer le projet ainsi que les dates de début et de fin de chacune des tâches.

La gestion de projet consiste en la réalisation d'un projet telle que décrite ci-dessus. La fonction de gestionnaire ou manager, selon mes vieux souvenirs d'enseignant, consiste à planifier, organiser, gérer le personnel, diriger et à surveiller les ressources connectées au projet. Certains textes y incluent l'innovation et la représentation, d'autres la prise de décision (bien que l'on prenne des décisions dans chacun de ces domaines). Des définitions comme celles-ci tendent à compliquer les choses. Je préfère, pour ma part, celle que Sid Kemp donne dans son livre *Project Management Made Easy (La gestion de projet simplifiée)*. Il y affirme que trois choses sont nécessaires pour gérer un projet : *planifier, faire et suivre*.

Pour les besoins de ce livre, je considère la *gestion de projet* comme faisant partie du processus de planification. La planification englobe tout ce qui doit être fait avant la phase de *réalisation*. Cela inclut la vision, la mission, les objectifs et la programmation. La gestion de projet s'intercale donc entre la définition des objectifs et la planification – bien que je considère la planification comme faisant partie du processus de gestion de projet tant les deux sont connectés.

La personne qui dirige tout ce que j'ai mentionné précédemment est le chef de projet. Et, en tant que chef de projet, vous devez initier et vérifier le plan, vous assurer qu'il suive sa route, résoudre les problèmes, faire des ajustements lorsque cela se révèle nécessaire et évaluer les résultats.

1.3 LE BESOIN DE PLANIFIER

La plupart des problèmes surviennent en raison du *manque* de planification. Les étapes critiques sont négligées, les coûts ne sont pas maîtrisés, les difficultés potentielles ne sont pas identifiées ou la communication entre les différentes personnes impliquées est mauvaise. Ceci se révèle également vrai pour les chefs de projet expérimentés. Sid Kemp, dans son livre *Project Management Demystified (Le chef de projet démystifié – McGraw-Hill, 2004)*, affirme que, dans le domaine des technologies de l'information, environ la moitié des projets échouent et plus de 80 % dépassent leur budget. Pour citer Curtis R. Cook, auteur de *Just Enough Project Management (Juste ce qu'il faut de gestion de projet – McGraw-Hill, 2005)*, «*Nous n'avons pas assez de temps pour planifier mais nous en avons suffisamment pour réagir aux conséquences négatives qui surviendront sans aucun doute si nous ne faisons pas un bon travail de planification du projet à l'avance*». Cook affirme que 5 % du temps total du projet devrait être alloué à la planification. Par exemple, si vous estimez que votre projet vous prendra 60 heures, vous devriez passer au moins 3 heures à le programmer.

Je trouve même ce chiffre peu élevé, surtout pour les projets courts ou ceux demandant plus de créativité. Par exemple, les études montrent que les écrivains professionnels passent 40 % de leur temps à planifier et seulement 25 % à écrire. Les 35 % restants sont consacrés à l'édition. De ce fait, si votre projet est d'écrire un livre, vous devriez passer beaucoup plus de temps à l'organiser qu'à toute autre activité.

Beaucoup de dirigeants de petites entreprises ont tendance à se jeter sur un projet avec un grand enthousiasme et bien peu de prévisions. Toutefois, une simple idée, un objectif et un désir ne seront pas suffisants pour réussir. Peut-être y parviendrez-vous, mais en y dépensant un temps, un budget et une énergie démesurés.

N'avez-vous jamais couru après le temps afin de réussir à envoyer un mailing à vos clients potentiels avant les vacances, pour vous rendre finalement compte que vous aviez oublié d'acheter des enveloppes? Ou de découvrir que l'imprimeur était fermé pour deux semaines? Ou qu'une information importante avait été oubliée? Même les petits projets méritent d'être planifiés. Un bon système de gestion de projet vous assurera de programmer correctement les choses.

La plupart des gens sont des personnes d'action. Spécialement les entrepreneurs. Nous sommes impatients de démarrer un projet et de le voir s'accomplir. Beaucoup d'entre nous le sont trop pour prendre le temps de prévoir les événements. Malheureusement, il est habituel de sous-estimer le temps nécessaire pour mener une mission à terme. De ce fait, nous faisons parfois des promesses qu'il nous est impossible de tenir, alors qu'il est plus facile de négocier l'échéance d'un projet *avant* qu'il ne commence plutôt qu'au beau milieu ou à la fin.

Suivre un processus de gestion de projet nous oblige à ralentir et à considérer tous ces aspects, dont les calendriers et coûts irréalistes. Cela nous aide aussi à garder notre objectif en vue. Un projet ne prend pas soudainement du retard au bout de deux semaines; il l'accumule lentement, une ou deux heures à la fois. Les organigrammes, dont je parlerai plus tard, sont un bon outil pour éviter de dérapier.

D'un autre côté, certaines personnes utilisent la planification comme une excuse à la procrastination. Ils ont des difficultés à commencer un projet. Là aussi, la structure du processus de gestion de projet les aide à avancer. Vous ne voulez pas procrastiner mais vous ne souhaitez pas non plus vous jeter sur n'importe quoi sans y avoir réfléchi d'abord.

2 ANATOMIE D'UN PROJET

2.1 LES TROIS ÉTAPES D'UN PROJET

Tout projet, qu'il soit petit ou grand, comporte trois étapes: l'étape des idées et de la planification, celle de la construction ou réalisation et l'étape finale durant laquelle le produit ou service est mis en œuvre. Il est bien moins coûteux de réaliser une erreur lors de la phase de planification qu'à la fin du processus. La règle des 1 – 10 – 100 peut généralement s'appliquer: il coûte dix fois plus cher de résoudre un problème lors de l'étape de réalisation et cent fois plus lorsque le produit est terminé.

Malheureusement, je possède de nombreuses preuves montrant que ce ration se vérifie. Quand j'ai lancé mon entreprise, à l'époque où je me laissais guider par l'*instinct*, nous avons effectué de nombreuses modifications à l'agenda que nous vendions. Il ne s'agissait que d'ajouter quelques pages mais je n'avais jamais pensé à l'impact que cela pourrait avoir sur la couverture vinyle séparée que j'avais fait fabriquer en même temps. À cause de l'épaisseur du nouveau produit, les couvertures ne correspondaient plus, ce qui nous a coûté 2000\$ de pertes. Cela ne nous aurait coûté que 200 \$ de les modifier durant la phase de réalisation. Cependant, si j'avais identifié le problème au moment de la planification, étape qui me manquait cruellement, cela ne m'aurait coûté que le temps nécessaire pour revoir les caractéristiques techniques, 20 \$ je dirais. Voilà le ratio des 1 – 10 – 100.

J'ai fait plus d'une erreur avant d'être convaincu que chaque projet, aussi petit ou simple qu'il soit, requiert un processus de gestion. Celui que je décris ici m'a permis de ralentir et de considérer tous les aspects d'un projet avant de me lancer. Ces 5 % de temps de planification m'ont fait gagner bien plus que de l'argent. Ils ont éliminé beaucoup de préoccupations, de frustration et parfois même de panique. Ils m'ont empêché de commettre des erreurs coûteuses et de ruiner ma réputation. Enfin, cela m'a offert l'assurance que d'autres pourront continuer mon travail efficacement lorsque je ne serai plus là pour les superviser.

2.2 POURQUOI FAIRE DE LA GESTION DE PROJET

Utiliser une approche en gestion de projet afin que les choses importantes soient prises en charge augmentera vos chances de succès. Ken Ziegler, auteur de *Getting Organized at Work (S'organiser au travail)*, affirme qu'il existe une corrélation directe entre le temps passé à écrire à propos d'un projet et la probabilité qu'il réussisse. En effet, noter les choses ne fait pas que clarifier vos pensées et rendre le projet plus réel, cela augmente aussi votre engagement envers ce projet.

De plus, grâce à la gestion de projet, vous serez capable d'identifier facilement les éventuels éléments qui pourraient poser problème et d'estimer les coûts de manière réaliste, la durée ainsi que le retour sur bénéfices que vous pourriez attendre – et donc définir si le projet mérite d'être mis en place. En règle générale, les gens passent trop de temps à faire et pas assez à planifier. Programmer rend pourtant les choses plus faciles.

Vous avez peut-être déjà entendu cette remarque disant que la planification capture le futur et l'amène jusqu'au présent, là où nous pouvons agir dessus. C'est comme cela que je vois la gestion de projet: un instantané de toute la chaîne des événements, du présent au futur, qui révèle tout ce qui doit être fait pour mener un projet à bien. Si je peux prévoir qu'un retard risque de se produire lors d'une activité future, je peux également faire les changements nécessaires pour que cela ne se produise pas.

Pour illustrer mon propos, imaginez que vous vous rendez au travail alors qu'il y a de la circulation. Vous n'avez aucune idée de ce qu'il se passe devant; vous savez seulement que vous ne pouvez pas bouger. Toutefois, si vous pouviez monter dans un hélicoptère, vous verriez qu'un important accident bloque la route à six pâtés de maison et que vous pourriez facilement l'éviter en tournant à droite au prochain feu et en prenant une rue parallèle. Voir ce qu'il se passe devant, dans le futur, vous permet d'ajuster ce que vous faites dans le présent.



Discover the truth at www.deloitte.ca/careers

Deloitte.

© Deloitte & Touche LLP and affiliated entities.



La première raison pour laquelle les gens reportent des projets (qui pourraient augmenter leurs revenus et développer leur entreprise) est qu'ils leur paraissent trop difficiles, trop longs, trop compliqués ou qu'ils demanderaient beaucoup de temps et d'efforts. La gestion de projet simplifie le processus en séparant ces gros blocs en segments plus faciles à gérer.

Comme je l'ai mentionné plus haut, le plus grand avantage à utiliser la gestion de projet dans votre entreprise est que cela vous force à passer suffisamment de temps sur la phase de planification. La plupart des entrepreneurs individuels sont plus orientés vers l'action. Ils font, ils ne prévoient pas. Un vieux proverbe japonais nous dit qu'*un plan sans action est un rêve éveillé mais qu'une action sans plan est un cauchemar*. La gestion de projet vous débarrassera de vos cauchemars.

L'utilisation la plus courante de la gestion de projet pour les entrepreneurs concerne certainement l'atteinte des objectifs personnels et professionnels annuels fixés, qu'il s'agisse du développement d'un site Internet, de la conception et de l'animation d'un atelier, de l'écriture d'un livre auto-publié, de la promotion d'un service, ou de quoi que ce soit d'autre. Mais elle peut aussi être utilisée pour des opérations quotidiennes, pour *développer* des procédures, évaluer des clients, déterminer la manière de continuer une tâche ou de définir les coûts et durées d'un travail. Cela vous assurerait de ne rien oublier lors de vos estimations.

Organiser les différentes tâches qui constituent un projet peut paraître chronophage au début mais, sur le long terme, cela vous fera gagner du temps, économisera vos efforts et améliorera vos résultats.

2.3 À QUEL MOMENT UNE TÂCHE DEVIENT-ELLE UN PROJET ?

Votre projet peut être d'une certaine ampleur, comme démarrer une nouvelle entreprise d'organisation, ou plus limité, comme le fait d'organiser un séminaire ou même de mettre une publicité dans un journal local. Le processus est essentiellement le même sauf que, dans le cas d'un très petit projet, comme un coup de fil, tout se passera dans votre tête ou se fera simplement à l'aide d'un papier et d'un crayon.

Un projet est doté d'un début et d'une fin bien définis et requiert une série de tâches individuelles pour être mené à bien. Un travail de routine effectué quotidiennement est plutôt orienté vers le procédé et n'est généralement pas considéré comme un projet. Par exemple, la facturation d'un client comprend un début et une fin ainsi qu'une série d'étapes entre les deux mais le fait que vous vous en chargiez de manière répétitive et routinière indique qu'il ne s'agit pas d'un projet. En effet, les débuts et les fins deviennent flous lorsque vous les effectuez de manière répétitive. Ils deviennent des procédures ou des processus permanents – cependant, la première fois que vous l'avez fait, vous l'avez peut-être traité comme un projet.

Même les petits travaux, comme le fait de mettre une publicité dans un journal, comportent plusieurs étapes. Vous devrez peut-être fournir un dossier de presse, déterminer la taille de votre encart, les coûts, la date à laquelle vous devez remettre votre matériel, créer la publicité et la soumettre au journal. Vous devrez peut-être trouver quelqu'un pour s'occuper de l'illustration, décider si vous devez acheter un emplacement premium et vous occuper des modalités de paiement. Vous voudrez certainement vérifier le résultat avant de le faire publier, déterminer un mode d'évaluation ainsi qu'un seuil de rentabilité. Le simple fait de publier une publicité compte en réalité de nombreuses étapes et certaines d'entre elles doivent être effectuées dans un ordre précis et en suivant un calendrier spécifique pour respecter les délais du journal. Lorsque vous passerez tout le processus de gestion du projet en revue, vous découvrirez encore probablement d'autres aspects auxquels je n'ai pas pensé.

Dans cet exemple, vous pourriez toutefois vous contenter d'énumérer les choses, de les noter sur un papier et de décider qui devrait se charger de chaque tâche ainsi que les échéances – une fois le coût évalué. De plus, si vous le faites de manière répétée, cela devient une procédure de routine qu'il vous suffit de suivre. Cependant, plus le projet comprend d'étapes, plus il se complique. Dans ce cas, vous préférerez certainement utiliser des procédures plus structurées afin de garder une trace de tout ce que vous faites. Si vous vous lancez dans un projet, quel qu'il soit, sans avoir correctement réfléchi au processus à suivre avant, vous risquez de perdre du temps, de l'argent *et* des opportunités.

2.4 LES PROJETS DANS LE PROJET

Dans la plupart des situations professionnelles, des projets sont eux-mêmes inclus dans d'autres projets. Par exemple, si vous souhaitez démarrer une activité d'orateur, vous devriez songer à écrire un livre pour gagner en crédibilité, à constituer un dossier de presse, à organiser des ateliers pour votre visibilité, à mener une campagne de pub, et ainsi de suite. Tous ces projets plus limités pourraient aussi, à leur tour, contenir des projets encore plus petits. Vous devriez donc suivre la même procédure pour chacun d'entre eux. En ce qui concerne le projet principal, « développer une activité d'orateur », seules les actions principales apparaîtront sur votre *liste de tâches*.

Commencez par le grand projet global pour déterminer les tâches qui doivent être effectuées, puis suivez les étapes de chaque sous-projet, en utilisant des procédures similaires. Dans certains cas, vous pourriez vous contenter d'une liste de contrôle. Cependant, n'oubliez pas de considérer le temps nécessaire à chaque partie afin de déterminer la durée globale du projet. Vous pourriez très bien découvrir qu'il vous faudra trois ans ou plus pour lancer votre entreprise avec succès.

3 DESCRIPTION DU PROCESSUS DE GESTION DE PROJET

3.1 LES CINQ ÉTAPES DU PROCESSUS DE GESTION DE PROJET

Le processus de gestion de projet comporte cinq phases qui vous permettent de vous assurer que les choses importantes seront prises en charge. Je résumerai ces étapes avant de les détailler et de donner des exemples.

Étape 1: *Définir le projet.*

Une fois que vous avez votre idée et que vous êtes convaincu que votre projet vaut la peine d'être développé, donnez-lui un titre et expliquez les raisons qui vous poussent à vous lancer. Une fois l'objectif clarifié dans votre esprit, vos chances de succès seront plus élevées. Écrivez le nom du projet et l'objectif en haut de la *Liste de tâches du chef de projet* (Illustration 1)

TAYLOR Project Manager - Task List

Project: _____ Objective _____

Sequence	Task

Illustration 1

Étape 2: *Séparer le projet en différentes tâches.*

Revoyez mentalement tout votre projet, comme le montre l'illustration 2, en notant toutes les tâches qui doivent être effectuées afin de mener votre projet à bien. Durant cette phase, ne vous souciez pas de l'ordre exact dans lequel elles doivent être effectuées, du coût,

de la durée ou autres spécificités. Contentez-vous d'un brainstorming et notez les tâches individuelles sur la *Liste de tâches du chef de projet* comme elles vous viennent. Une fois toutes vos tâches listées, ordonnez-les de manière approximative. Inscrivez ces numéros dans la colonne « Séquence », à gauche du formulaire. Ne vous souciez pas trop de la précision de cet ordre ou de savoir si plusieurs tâches pourront être effectuées simultanément pas plusieurs personnes. L'idée est seulement d'obtenir une séquence approximative afin de simplifier le processus.

TAYLOR Project Manager - Task List

Project: Time Management Workshop Objective To net \$5,000 minimum by conducting a full-day time management workshop in Septemebr of 2009.

Sequence	Task
1	select date time and place
2	book facility
3	write seminar outline and description
4	advertise on website
5	place write-up in electronic newsletter
6	send email to past participants
7	mailing to current customers
8	write course notes
15	prepare map and directions
9	make sign for seminar door
10	prepare PowerPoint slides
16	write acknowledgement email to registrants
11	make up certificates
21	order continental breakfast and lunch

© 2009 Harold Taylor Time Consultants Ltd. - www.taylorintime.com - 1-800-361-8463

Form: PM1

Illustration 2

Étape 3: *Créer un organigramme.*

Un organigramme est un diagramme fait de cartes ou de post-it qui vous indique l'ordre dans lequel les tâches doivent être effectuées. Utilisez des cartes ou post-it de diagramme, tels que dans l'Illustration 3, écrivez les titres sur les cartes et déterminez la séquence exacte à suivre en les plaçant dans l'ordre approprié. Si vous travaillez seul sur le projet, les cartes peuvent être placées sur une même ligne ou colonne. D'un autre côté, si d'autres personnes sont impliquées, ce qui inclut d'éventuels fournisseurs, les cartes devraient être placées selon deux ou trois rangées ou colonnes afin d'indiquer que certaines tâches sont traitées simultanément. Lorsque vous pensez que l'ordre défini convient, notez les détails, tout en laissant le numéro de la séquence en dernier. En effet, l'ordre pourrait être modifié après avoir estimé la durée, le coût ou la personne devant s'occuper du travail.

TAYLOR Project Manager

Task: _____

Who will do it?: _____

Time req'd: _____

Cost: _____

© 2009 Harold Taylor Time Consultants Ltd. - www.taylorintime.com Form:PM3

Illustration 3

Étape 4: *Préparer un planning de travail.*

Une fois le diagramme complété et la séquence exacte déterminée, copiez toutes les informations sur le formulaire *Planning de travail du chef du projet* (Illustration 4), en y ajoutant les dates de début et de fin de chaque tâche. Il représente la planification principale du projet que vous et les autres suivront.

TAYLOR Project Manager - Work Plan

Project _____ Objective _____

Target Date _____ Budget _____ Participants _____

Seq.	Task	Assigned to	Time req'd	Cost	Start date	Target date

© 2009 Harold Taylor Time Consultants Ltd. - www.taylorintime.com - 1-800-361-8463 Form: PM4

Illustration 4

Étape 5: *Programmer le travail.*

Si d'autres personnes sont impliquées, assignez les différentes tâches en soulignant l'importance des échéances et en organisant le suivi du travail. Les parties dont vous devez vous occuper vous-même doivent être programmées dans votre agenda. Prévoyez large pour ne pas vous laisser dépasser par les événements inattendus.

3.2 LE PROCESSUS DE GESTION DE PROJET

Vous trouverez ci-dessous une description plus détaillée des cinq étapes ainsi que des instructions concernant l'utilisation des formulaires mentionnés. N'hésitez pas à développer vos propres procédures ou à modifier les outils.

TAYLOR Project Manager - Notes

Break even calculation. FC + VC = TR

850 + \$20x = \$350x

350x - 20x = 850

330x = 850

x = 2.6 (3 people)

3 people to break even @ \$350/person registration fee.

with 20 people, 17 x \$330 = \$5,610 profit.

9am - 4pm

1 hr. lunch, 2 breaks

Wilson's boardroom - Sept 15

overflow on 16th?

Illustration 5

Pour cet exemple, imaginons que vous songez à proposer un atelier à des clients existants ou potentiels.

Étape 1 *Définir le projet.*

Ceci inclut la phase de développement de votre idée. Je recommande de commencer à réfléchir avec un papier et un crayon. Que souhaitez-vous fabriquer ou fournir? Si c'est un atelier, quel en est le thème principal? Pourquoi les gens seraient intéressés? Quel montant pensez-vous appliquer pour les frais d'inscription?

Où l'atelier aurait-il lieu? Combien de personnes devraient y assister pour qu'il soit rentable? Quels sujets seraient inclus? Comment en feriez-vous la publicité? Quel matériel incluriez-vous dans les frais d'inscription? Quels sont les principaux coûts impliqués? Quels sont les risques? Ces réflexions préliminaires détermineront si vous devez ou non continuer à développer le projet. Si vous réalisez qu'il vous apporterait plus de problèmes qu'autre chose, abandonnez-le avant-même de commencer. L'Illustration 5 montre comment vous pouvez utiliser une simple note pour cette phase de planification initiale.

En supposant qu'il puisse être bénéfique de proposer cet atelier à vos clients, continuez votre planification. Peut-être, en effet, qu'il sera utile pour votre clientèle et qu'il vous permettra également de générer des profits. Peut-être pourriez-vous aussi y trouver du plaisir et acquérir des connaissances au passage. Peut-être que ce projet vaut effectivement le temps et les efforts investis. De plus, il est toujours possible de changer d'avis jusqu'à l'étape cinq si vous découvrez des coûts cachés ou des difficultés que vous n'aviez pas prises en compte.

Cette phase préliminaire de développement de votre idée permet d'amorcer le système et de vous faire penser au projet avant même d'utiliser le premier formulaire, la *Liste de tâches du chef de projet*. Dans l'exemple précédent, le titre de votre projet pourrait être: *Atelier de gestion du temps*. L'objectif pourrait être fixé à 2000 \$ pour un atelier se déroulant sur une journée entière. Vous aurez sans aucun doute déjà pris un grand nombre de décision durant cette étape préliminaire. Après une brève analyse du seuil de rentabilité, vous aurez peut-être même décidé de fixer les frais d'inscription aux alentours de 200 \$, d'utiliser la salle de réunion d'un de vos amis, de limiter la session à 20 personnes, de fournir le déjeuner, etc.

Il est aussi possible que vous changiez d'avis concernant certains de ces détails au cours du processus, ceci n'est pas un problème.

Étape 2 *Séparer le projet en différentes tâches.*

Sur la *Liste de tâches du chef de projet*, notez succinctement tout ce que vous auriez à faire, du début à la fin, globalement dans l'ordre où vous effectueriez chaque partie. Toutefois, ne

vous inquiétez pas si elles se mélangent. Ne notez pas l'ordre des séquences dans la colonne de gauche avant d'avoir listé toutes les tâches.

Vous pouvez par exemple commencer par « Choisir la date, la durée et le lieu ». Le reste de la liste pourrait commencer comme suit :

- Réserver la salle de réunion à la date de l'atelier
- Rédiger les grandes lignes du séminaire et sa description
- Créer une liste de diffusion pour la promotion
- Publier sur les sites et forums pertinents
- Rédiger la publicité pour les magazines en ligne
- Envoyer un mail aux clients existants
- Rédiger les notes à destination des participants
- Fabriquer les certificats de participation
- Rédiger l'accusé de réception d'inscription
- Préparer une carte pour que les participants trouvent la salle
- Faire un panneau pour la porte où se déroule l'atelier
- Fabriquer des badges
- Commander des sandwichs et des muffins
- Préparer les diapositives PowerPoint
- Préparer la liste de contrôle du séminaire
- Imprimer les notes à destination des participants
- Préparer la salle
- Et ainsi de suite.

Les tâches ne suivront probablement pas cet ordre précis dans le *Planning de travail définitif du chef du projet* mais il est globalement logique. De plus, certaines tâches, comme l'impression, seront effectuées par d'autres personnes. Lorsque vous relirez votre liste, il est possible que d'autres idées vous viennent, comme la création des formulaires d'évaluation, la préparation des exercices pour les participants, l'achat d'un tableau à feuille, etc. Il peut même être judicieux de laisser reposer le formulaire quelques jours avant d'y revenir. En effet, un regard neuf vous aidera certainement à repérer plus facilement vos oublis. Demandez à un associé de lire votre liste pour voir s'il pense aussi à d'autres éléments.

Utiliser une technique de visualisation est également un bon moyen de s'assurer que rien n'est omis. Lorsque je planifie un séminaire, je m'imagine dans la peau d'un des participants qui quitte son domicile pour se rendre à l'atelier. Est-ce que je sais où il se trouve? Est-ce que j'ai l'adresse? Y a-t-il un parking? Où? Dans quelle salle dois-je aller? Y a-t-il un panneau sur la porte? Est-ce qu'il y a un emplacement pour accrocher mon manteau? Y a-t-il un chevalet ou une carte indiquant les places? Ai-je une étiquette à mon nom? Y

a-t-il du matériel imprimé sur la table? Et ainsi de suite. Il est impressionnant de noter le nombre de détails auxquels nous devons faire attention. Chacun d'entre eux requiert qu'une tâche soit effectuée, comme la création d'une carte d'orientation, l'envoi d'instructions, l'impression d'étiquettes nominatives, l'achat de stylos, etc. Une fois que vous pensez avoir tout listé, passez à l'étape 3.


Étape 3 *Créer un organigramme.*

À partir de votre *Liste de tâches du chef de projet*, copiez chaque tâche sur une *Carte* ou un *Post-it de diagramme*. Placez les cartes dans l'ordre où vous les avez hiérarchisées mais ne notez pas le numéro de la séquence ou toute autre information sur les cartes pour le moment. Lorsqu'elles sont rangées, déplacez-les pour trouver le flux de travail le plus efficace. Marquez les étapes critiques, celles qui prennent le plus de temps. Tout retard dans ces activités critiques risque en effet d'impacter les délais de tout le projet.


Si certaines tâches, comme l'impression des notes, prennent plusieurs jours, démarrez-les tôt dans le processus et travaillez sur d'autres éléments en attendant qu'elles se terminent. Durant cette phase, des cartes peuvent être placées les unes sous les autres pour indiquer que les tâches seront effectuées simultanément. Si des personnes vous aident sur le projet, vous pourriez avoir plusieurs rangées de cartes dans votre diagramme. Lorsque toutes les cartes

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



We will turn your CV into an opportunity of a lifetime



Do you like cars? Would you like to be a part of a successful brand? We will appreciate and reward both your enthusiasm and talent. Send us your CV. You will be surprised where it can take you.

Send us your CV on
www.employerforlife.com



sont en ordre, notez dessus les informations concernant chaque tâche. Qui la prendra en charge? Quels sont les coûts éventuels? Combien de temps prendra-t-elle? Quelques cartes sont montrées en exemple dans l'illustration 6.

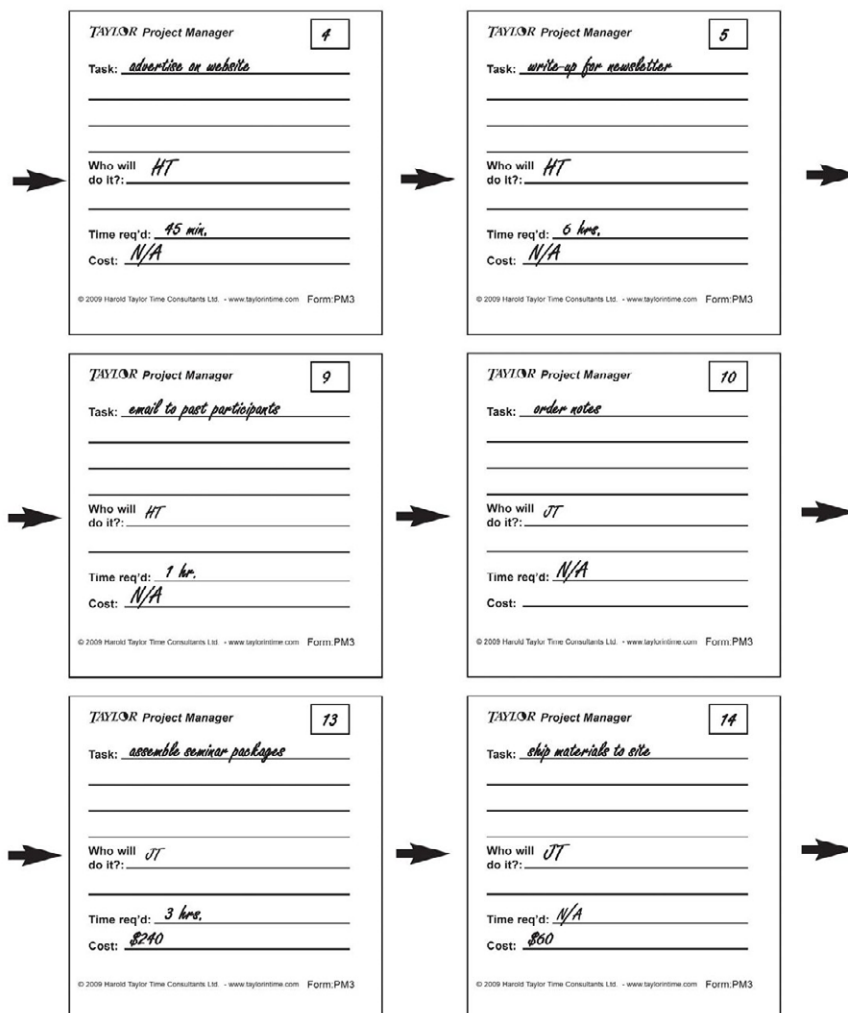


Illustration 6

Les modèles à imprimer sur des notes adhésives représentent un avantage par rapport aux cartes dans la mesure où elles peuvent rester en place lorsque vous les manipulez ou que vous écrivez dessus. Vous pouvez les coller sur le mur, où elles ne gêneront pas et où tout le monde pourra les voir. D'un autre côté, les cartes sont plus facilement et rapidement manipulables.

Lorsque vous vérifierez votre diagramme, assurez-vous d'avoir alloué suffisamment de temps à chaque tâche. Si je m'en occupe personnellement, j'ajoute 50 % de temps supplémentaire par rapport à la durée nécessaire. Certains se contentent de 10 %. Appliquez ce qui fonctionne pour vous. Selon les expériences que vous avez eu avec vos fournisseurs, ajoutez aussi un temps de flottement par rapport aux délais annoncés. De plus, assurez-vous que votre séquence est logique. Par exemple, vous devez effectuer vos recherches avant de rédiger les notes des

participants. Et vous devez écrire ces notes avant de les faire imprimer. N'oubliez pas que la publicité et la promotion sont essentielles à la réussite de votre atelier, il est donc important de leur allouer suffisamment de temps. Plus vite vous commencerez, mieux ce sera. Cet organigramme vous indique que la description du cours doit être l'une des premières choses à faire, bien avant de rédiger les notes détaillées, de préparer des diapositives PowerPoint ou d'acheter des certificats et des cartes nominatives.

Étape 4 *Préparez un planning de travail.*

Le diagramme que vous avez préparé vous servira à illustrer votre plan d'action mais une douzaine de cartes ou notes arrangées sur une table ou un mur ne sont ni portables ni permanentes et, à ce stade, vous ne savez pas encore quand chaque tâche sera initiée. Copiez les informations sur le *Planning de travail du chef du projet*, comme dans l'illustration 7, et ajoutez les dates de début et de fin de chaque tâche ainsi que l'échéance du projet, le budget total et les nom ou initiales des personnes impliquées. Ceci deviendra votre plan général. Donnez-en une copie à chaque responsable de tâche. En effet, en ayant une copie de l'intégralité du projet, ils pourront facilement se rappeler leurs échéances et constater que le travail des autres dépend également de ce qu'ils font.

Si vous travaillez seul sur le projet, ayez toujours une copie de ce plan sur vous, idéalement dans votre agenda, et programmez le temps à consacrer aux différentes tâches comme indiqué dans la dernière étape du processus.

TAYLOR Project Manager - Work Plan
 Project Time Management Workshop Objective To net \$5,000 minimum by conducting a full-day time management workshop in September of 2009.
 Target Date Sept. 15, 2009 Budget \$1,500 Participants Harold Taylor, PrintOne, Jason Taylor, Winston Bromley

Seq.	Task	Assigned to	Time req'd	Cost	Start date	Target date
1	select date, time and place					
2	book facility					
3	write seminar description					
4	advertise on website					
5	write-up in newsletter					
6	email to past participants					
7	mailing to customer base					
8	write cover notes					
9	acknowledgement email					
10	prepare map and directions					
11	prepare powerpoint slides					
12	print course notes					
13	prepare seminar packages					

© 2009 Harold Taylor Time Consultants Ltd. - www.taylorintime.com - 1-800-361-8463 Form: PM4

Illustration 7

Utilisation des listes de contrôle

Comme je l'ai déjà mentionné plus haut, vous pourriez découvrir que certains projets contiennent eux-mêmes de plus petits projets. Par exemple, si vous avez en tête de proposer un atelier, une de vos tâches pourrait être intitulée « Préparer les documents » ou « arranger la salle ». Si c'est le cas, je vous suggère d'inscrire une étoile ou un grand 'X' devant ces éléments et de préparer une liste de toutes les choses qui doivent être faites. Dans la liste « Préparer les documents », vous pourriez noter tout ce qui sera remis aux participants, comme les blocs-notes, les stylos, les notes de l'atelier, les certificats, les formulaires d'évaluation, les livres de références, les flyers promotionnels de votre prochain atelier, les cartes de visite, les bons de réduction, etc. Vous seriez surpris de voir tout ce que vous pourriez oublier sans cela. Pendant que vous vérifiez votre liste, assurez-vous que tous les éléments se trouvent aussi dans votre inventaire. En effet, vous devrez revoir le temps alloué à la « Préparation des documents » si certains éléments doivent être imprimés ou assemblés.

De la même manière, si vous faites un brainstorming de toutes les choses qui doivent être effectuées lorsque vous arrangez la salle, vous obtiendrez une liste d'éléments à mettre en place, comme le projecteur, l'ordinateur portable, les rallonges, le tableau à feuilles, de quoi servir du café, les étiquettes de placement, etc. Là encore, vous pourriez découvrir un souci qui vous demandera d'allonger le temps alloué à la tâche. Vous pourriez également décider de séparer certains éléments et de les placer dans votre *Planning de travail* en tant que tâche séparée.

En réalité, vous pourriez ajouter tous les items de votre liste de contrôle à votre *Planning de travail* mais pourquoi l'encombrer avec des choses aussi triviales qu'« apporter un minuteur », « fermer les stores », etc. J'ai donc créé ce que j'appelle une *Liste de contrôle de séminaire* qui comprend tout ce que je dois apporter lors de l'atelier, dont la nourriture, les documents, les éléments visuels, etc.

Par la suite, votre planning de travail et votre liste de contrôle pourront être utilisés pour tous vos autres ateliers – avec des modifications mineures. C'est un des avantages à utiliser un système de gestion de projet pour les événements répétitifs; vous pouvez réutiliser le même plan encore et encore, en modifiant uniquement les dates et en faisant quelques petites révisions à mesure que vous découvrez de meilleures techniques. Le temps passé à planifier est alors minime puisqu'il est ensuite réinvesti. Mes plannings généraux ont ainsi été utilisés de nombreuses fois, qu'ils concernent mes ateliers, mes programmes d'éducation à distance, mes formations en présentiel ou mes discours.

Étape 5 Programmer le travail

C'est là que la véritable valeur de la gestion du temps entre en jeu. En effet, si vous vous contentez d'utiliser un *Planning de travail* ou une *Liste de choses à faire*, vous êtes plutôt

mal parti. En effet, certaines tâches ne peuvent pas être initiées avant qu'une autre ait été terminée et, si vous prenez du retard durant une étape cruciale, cela entraînera des réactions en chaîne qui pourraient retarder l'ensemble du projet. Dans certains cas, cela pourrait avoir de très sérieuses conséquences. Par exemple, si nous tardons deux ou trois jours pour livrer notre calendrier de planification à l'imprimeur, il est possible que nous manquions une phase importante de notre processus de production et nous pourrions ainsi nous retrouver avec deux ou trois semaines de retard sur notre planification générale. De la même manière, si vous faites parvenir votre publicité trop tard à un magazine, vous pourriez passer totalement à côté de l'opportunité.

Ainsi, pour respecter les délais, il est essentiel de bloquer le temps nécessaire dans votre agenda en amont afin d'être certain que le travail sera effectué à temps. Lorsque vous avez estimé le temps dont vous aurez besoin pour chaque tâche au stade du diagramme, vous avez aussi ajouté un temps supplémentaire pour pallier les éventuelles interruptions ou crises qui pourraient survenir. Ce temps additionnel est essentiel. Sid Kemp, dans son livre *Project Management Made Easy (La gestion de projet simplifiée* – Entrepreneur Press, 2006), affirme que lorsque les gens sont interrompus, ils travaillent à une vitesse équivalente à seulement un tiers de leurs capacités normales – quand ils ne sont pas interrompus.

Et tout le monde subit des interruptions.

En plus de ce temps supplémentaire, il est à espérer que vous avez aussi considéré le fait que vous ayez d'autres choses à faire en dehors de ce projet. En effet, une tâche peut ne prendre qu'une heure ou deux, en comptant les interruptions, mais il est également possible que vous ne puissiez en caser que deux ou trois par semaine. Ceci devrait se refléter sur les dates de début et fin de votre *Planning de travail du chef de projet*. Je parlerai plus en détail de la programmation dans le chapitre suivant.

Si vous avez effectué correctement votre planning, calculé avec précision la durée de chaque tâche et bloqué ce temps dans votre agenda, votre projet devrait être terminé dans les temps. En tant que chef de projet, c'est votre mission de vous assurer que les échéances sont respectées. De ce fait, si d'autres personnes se chargent du travail, il est essentiel de leur faire comprendre qu'ils doivent vous avertir s'il est possible qu'un retard survienne, afin que vous puissiez faire les ajustements nécessaires.

4 PLANIFIER LE TRAVAIL

4.1 UTILISER UN AGENDA POUR LA GESTION DE PROJET

Ce n'est pas parce que votre plan de travail vous affiche qu'un projet vous prendra 16 heures que cela signifie que vous pouvez vous en charger en deux jours. En effet, si vous vous en chargez seul, la durée réelle pour en venir à bout dépendra de vos autres engagements. La plupart d'entre nous gèrent plusieurs choses et il se peut que vous ne puissiez consacrer qu'une heure ou deux chaque jour à ce nouveau projet. Votre plan de travail indiquera le nombre d'heures que vous devrez y consacrer alors que votre agenda vous dira quand ces heures seront placées. Votre plan de travail définira le nombre d'heures à facturer alors que votre agenda vous aidera à déterminer l'échéance à donner au client. Si ce dernier a une date spécifique en tête, vous devrez peut-être reprogrammer certains de vos autres engagements, externaliser certains travaux ou les déléguer à des membres de votre équipe. Je parlerai plus en détail de la délégation dans le chapitre suivant.

Vous pourriez planifier les tâches dans votre agenda au moment où vous indiquez les dates de début et de fin sur le formulaire du Plan de travail; vous pouvez également vous en charger plus tard. Quelle que soit la méthode, vous aurez besoin d'un agenda adapté à la planification de projet. Un simple calendrier avec un carré pour chaque jour ne suffira pas. J'ai pour habitude de dire dans mes ateliers que notre agenda est l'outil le plus important pour la gestion de notre temps. Ceci se révèle encore plus vrai lorsque vous l'utilisez pour la gestion de vos projets.

Je grince des dents quand les gens utilisent le mot calendrier pour faire référence à un agenda. Un calendrier vous dit quel jour nous sommes. Mon téléphone peut me le dire! Au contraire, un agenda vous indique ce que vous ferez durant les jours et les semaines à venir.

Ne vous fiez pas non plus à des *listes de tâches* pour que les choses soient faites. Une liste de tâches est un peu comme une *Liste de choses à faire*. Elles ne comprennent aucun engagement. Programmer des blocs de temps dans votre agenda pour vous assurer que le travail sera fait est la bonne marche à suivre. Et un bon agenda vous permet de faire cela simplement.

Si un projet vous demande de planifier six heures de travail par jour afin de respecter les délais, vous devrez en réalité prévoir *plus* de six heures. En effet, un travail ininterrompu n'existe pas, vous devrez donc programmer huit heures ou plus chaque semaine pour pallier ces coupures qui se produiront inévitablement. Cela dépend évidemment de la nature de votre travail mais, comme je l'ai déjà mentionné, je planifie généralement 50% de temps supplémentaire par rapport à mes prévisions. Ce temps n'est pas transmis à vos clients

puisque vous avez déjà estimé la durée nécessaire pour terminer le projet. Cet extra n'est fait que pour pallier vos urgences, vos tâches supplémentaires *et* votre inefficacité.

Après, le respect du planning ne dépend que de votre autodiscipline. Et nous savons que cela est possible car nous tenons nos engagements lorsqu'il s'agit de rendez-vous chez le médecin, chez le dentiste, d'une réunion ou d'un entretien avec un client, d'une soirée avec nos proches ou tout autre activité effectuée de manière régulière.

Ce qui joue le plus contre nous est que nous avons souvent pris l'habitude d'utiliser notre agenda pour les autres et nos Listes de choses à faire pour nous-même. Nous devons changer cette manière de faire et de penser. Il est essentiel que nous ayons autant de respect pour notre temps personnel que nous en avons pour celui des autres.

Soyez clair sur ce que vous devez planifier ou non dans votre agenda. Ne programmez que les priorités, dont le temps nécessaire pour travailler à vos projets personnels et professionnels. Selon ma définition, une priorité est une activité ou tâche qui vous aidera à atteindre un objectif que vous vous êtes fixé. Il est donc primordial que vous vous fixiez des objectifs en plus de ceux définis pour vos projets afin de délimiter vos priorités – même si je suis sûr que vous avez instinctivement une idée de ce qui est important ou non. Dans la mesure où ils vous aideront à atteindre les buts fixés pour votre entreprise, les projets constituent une priorité.

Ce qu'implique réellement la planification est la visualisation de l'avenir que vous voulez afin de prendre, dès aujourd'hui, les mesures nécessaires pour faire de cette vision une réalité. *Vos objectifs ne sont que des clichés instantanés de ce futur que vous vous représentez.*

Attention tout de même si vous gérez votre propre société – que vous soyez un organisateur professionnel, un consultant, un orateur ou autre. Supposez que votre objectif est d'avoir facturé 'x' dollars à la fin de l'année. Il est possible que votre agenda soit rempli de commandes clients, que vos revenus soient plus importants que prévus, ce qui vous donnera l'illusion du succès. Mais le succès est relatif. Vous pourriez peut-être réussir bien mieux, même en utilisant l'argent en tant qu'unité de mesure, en consacrant moins de temps à vos clients et plus à vos autres objectifs. Par exemple, j'aurais été occupé toute ma vie, sans un moment de répit, si j'avais fait payer mes conférences ou ateliers à 100 \$. Toutefois, en prenant un peu de ce temps pour écrire un livre, faire ma promotion, développer mon matériel ainsi que mes compétences, j'ai été en mesure de facturer mes interventions cinq fois plus cher et, 20 ans plus tard, 50 fois plus. Vous préférez travailler 10 heures ou 500 pour finalement gagner la même chose? Ne laissez pas les objectifs d'un seul domaine consumer toute votre vie. Ne remplissez pas votre agenda de projets clients.

J'ai déjà mentionné qu'*un élément sur une Liste de choses à faire représente une intention; le planifier dans votre agenda est un engagement*. Ne laissez pas ce qui est prévu être remplacé par quoi que ce soit de moindre importance. Et peu de choses seront plus importantes dans la mesure où vous aurez déjà sélectionné les plus grandes priorités afin de les programmer – ces projets qui vous permettront d'atteindre vos objectifs.

De ce fait, si je suis persuadé que le fait d'écrire un livre, de suivre un cours ou de concevoir un programme de formation en gestion du temps m'aidera réussir dans mon domaine professionnel, même les requêtes de mes clients réguliers ne devraient pas m'autoriser à changer mes plans.

Ceci dit, si vous avez fait preuve de souplesse dans votre planning – si vous avez prévu vos blocs de temps bien avant la date limite ainsi que du *temps libre* – ces moments non planifiés pourront être utilisés pour vous charger de ces autres priorités.

Pour ceux qui ont bien saisi et pratiquent le concept de planification, l'obstacle majeur est souvent constitué de ces urgences qui ne cessent de surgir de nulle part. La plupart des gens ne sont pas très doués pour suivre un plan; ils passent la plus grande partie de leurs journées à travailler sur d'autres choses que les éléments prévus dans leur agenda car ils ont un respect irréaliste pour l'urgence. En réalité, beaucoup confondent urgence et priorité. Lorsque je demande la définition du mot importance aux personnes qui participent à mes séminaires, j'entends parfois la réponse: «c'est ce qui doit être fait tout de suite.» Ceci est la définition de l'urgence, pas de l'importance.

Bien évidemment, une chose peut être à la fois *urgente* et *importante* mais elle peut tout aussi bien être urgente et *sans importance*. L'important a une valeur intrinsèque; l'urgent n'a qu'un temps limité pour être effectué. Si vous n'êtes pas certain de réussir à faire la différence, demandez-vous: «Quel serait l'impact sur mon entreprise ou ma vie privée si je ne faisais pas cette tâche?» Si la réponse est «rien» ou «peu de choses», il s'agit probablement d'une urgence. Ne laissez pas les tâches urgentes de peu d'importance interférer avec les projets que vous avez prévus.

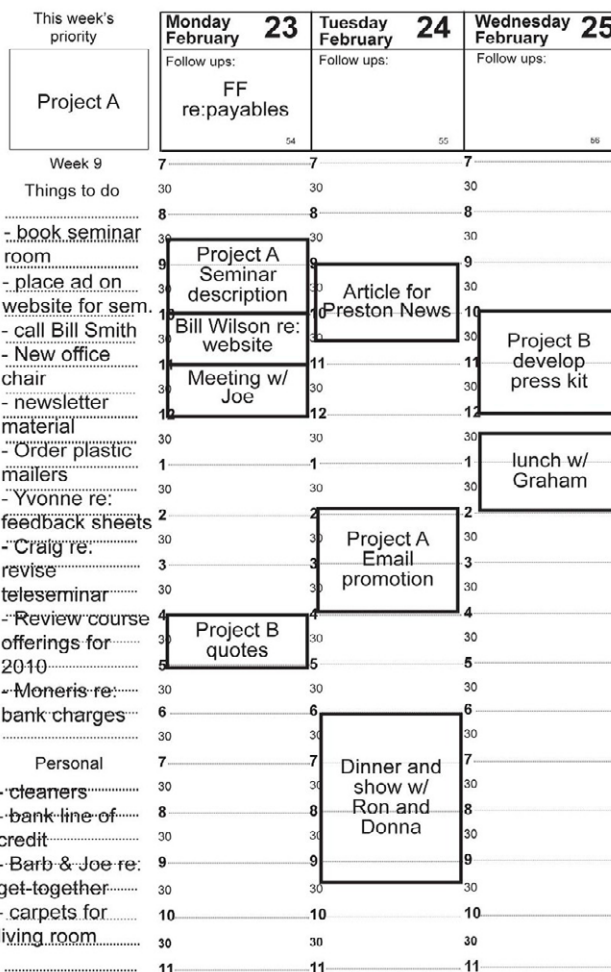


Illustration 8

Il en est de même pour le choix des couleurs pour illustrer les activités, c'est là une question de goûts personnels mais reconnaissez que les conséquences sur votre productivité seront minimales. À mon avis, un excès de sophistication dans ce domaine est une perte de temps. Je souligne mes activités non négociables en jaune, comme les formations et présentations que je dois délivrer, les engagements familiaux ainsi que mes projets majeurs. Lorsque qu'un de mes vols est confirmé, je le surligne de même. De plus, je note toutes les dates butoirs en rouge pour qu'elles ressortent. C'est cependant toute l'étendue de mon utilisation d'un code couleur.

L'Illustration 8 montre comment le temps et d'autres engagement sont planifiés dans un *Taylor Planner*. Vous remarquerez que seulement un tiers de la semaine est prévue à l'avance sur les différents projets afin de laisser de l'espace pour les priorités, les crises et les opportunités.

En-dessous se trouvent quelques consignes pour utiliser un agenda de ce type.

1. N'oubliez pas d'indiquer des durées limitées pour tous les rendez-vous et réunions. Si vous annoncez une réunion sans en prévoir l'heure de fin, comment voulez-vous que les participants planifient le reste de leur journée?
2. Placez vos rendez-vous les uns à la suite des autres. Si vous avez un rendez-vous de 9h15 à 9h45 et qu'une autre personne souhaite vous voir à 10 heures, demandez à cette deuxième personne si elle peut se déplacer plus tôt, à 9h45. Cela permettra de renforcer l'échéance du premier rendez-vous.
En effet, il est plus facile de respecter un horaire si une autre personne vous attend – et cela ajoute de la crédibilité lorsque vous annoncez que vous devez mettre un terme à l'entretien car vous avez un autre engagement. De plus, un délai de 15 minutes entre deux rendez-vous est rarement productifs.
3. Toutefois si vous prenez rendez-vous avec vous même pour travailler sur une tâche importante, définissez une période de temps, disons de 9h15 à 10h15, mais ne placez pas d'autre rendez-vous juste après. Au contraire, demandez s'il est possible de reporter à 10h30, voire même à 10h45 ou 11h00.
Cela vous permettra de continuer à travailler si vous êtes sur votre lancée. Vous pourrez également en profiter programmer des priorités de dernière minute.
4. Prenez l'habitude de toujours planifier la fin de vos tâches bien en amont de la date butoir. Par exemple, si un projet doit être remis le vendredi, prévoyez de le terminer le mercredi. Ce système vous permettra de pallier tout problème, urgence ou délai en cas de maladie.
5. De plus, lorsque vous planifiez une tâche, prévoyez toujours plus de temps que ce que vous pensez nécessaire. Si vous avez calculé que vous aurez besoin d'une heure, bloquez une heure et demie; pour un projet continu qui vous demande des sessions d'une heure et demie, programmez deux heures à chaque fois. Vous pourrez ainsi vous charger de ces interruptions qui ne manqueront pas de survenir lorsque vous serez absorbé par votre travail.
6. Si un grand nombre de tâches doivent être planifiées durant la même semaine, commencez toujours par placer les priorités, au début de la semaine. En effet, plus le temps passe, moins nous avons de temps.
Pensez également à programmer vos tâches importantes durant vos pics d'énergie. Pour la plupart des gens, il s'agit du matin.
7. Ne vous surchargez pas. Essayez de ne pas bloquer plus de 50 pour cent de votre semaine à l'avance. Laissez-vous suffisamment de temps libre pour être en mesure de vous charger des priorités qui surviennent pendant la semaine.
8. Il n'y a pas de limite à l'avance que vous pouvez prendre en termes de planification mais il est généralement suffisant de prévoir les priorités une ou deux semaines en amont. C'est aussi le délai communément admis pour la prise de rendez-vous. Les activités primordiales, comme les vacances, les congrès et les célébrations peuvent quant à elles être bloquées un an à l'avance.

9. Si vous voulez vraiment que les choses soient faites, notez-les à l'encre, pas au crayon. En effet, les crayons vous crient que ce n'est qu'un essai et il est bien plus facile de les gommer pour remplacer ce qui avait été prévu par ce qui convient mieux aux autres. Ayez autant de respect pour votre temps que vous en avez pour celui des autres. C'est peut-être un peu moins propre de faire des modifications sur des éléments écrits à l'encre mais il est préférable d'être brouillon que d'être un procrastinateur.
10. Ne limitez pas votre planification à vos activités professionnelles. Les soirées et les week-ends comptent tout autant. Prenez des engagements aussi dans votre vie privée en bloquant du temps pour votre famille, vos amis et vous-même.

Assurez-vous de prévoir du temps pour d'autres activités liées à vos objectifs, en prenant les mêmes rendez-vous, directement dans votre agenda. Les « Listes de choses à faire » vous empêcheront d'oublier ce que vous avez à faire mais elles n'auront aucun impact sur le fait que vous vous en chargiez ou non. Pour être efficace, vous devez donc programmer votre temps. Vous vous assurerez ainsi que les choses sont prises en charge. Une des raisons pour lesquelles les objectifs ne sont pas atteints est que les gens les lient à leur mémoire, non au papier. En général, ce qui est programmé est fait ; ce qui est reporté est abandonné.

I joined MITAS because
I wanted **real responsibility**

The Graduate Programme
for Engineers and Geoscientists
www.discovermitas.com



Month 16
I was a construction supervisor in the North Sea advising and helping foremen solve problems

Real work
International opportunities
Three work placements



5 UNE DÉLÉGATION EFFICACE

5.1 QU'EST-CE QUE LA DÉLÉGATION ?

Dans la mesure où ils ont peu, voire pas d'employé, la délégation est un exercice qui se révèle difficile pour de nombreux entrepreneurs. Cependant, certains projets nécessiteront que vous employiez quelqu'un à temps partiel, que vous vous associiez à une autre personne ou que vous fassiez appel à un volontaire.

La délégation peut aller de tâches mineures, comme le rangement, à des décisions majeures qui impacteront le succès d'un projet ou la réputation de votre entreprise. Dans tous les cas, la délégation est un processus de partage du travail et de responsabilisation des individus concernant la réussite de la tâche assignée. En effet, vous ne pouvez pas tenir quelqu'un pour responsable d'un travail sans lui confier également l'autorité qui l'accompagne. Par exemple, un employé ne peut pas se voir confier l'amélioration de l'apparence de votre Newsletter sans se voir déléguer l'autorité de choisir le styles, les couleurs et la mise en page. Il serait tout aussi impensable d'assigner l'organisation d'un déjeuner sans laisser toute autorité pour choisir le menu et arranger le plan de table.

Ainsi, plus vous laissez d'autorité à un membre de votre équipe, moins vous serez impliqué dans la tâche et plus vous serez soulagé dans votre travail. Parallèlement, plus un employé a d'autorité, plus la délégation de la tâche aura un impact sur sa réussite et celle de l'entreprise. Afin de déléguer les risques, les entrepreneurs doivent avoir confiance en leur équipe.

Et il s'agit bien là d'un *risque* puisque l'entrepreneur doit être prêt à supporter les conséquences d'une erreur, même si elle ne vient pas de lui ; c'est à lui que revient la responsabilité finale.

Cependant, la délégation reste l'outil professionnel le plus efficace pour gagner du temps. Il vous libère pour que vous puissiez vous consacrer à des activités plus importantes et vous aide à relâcher la pression lorsque vous avez trop choses à faire, trop d'échéances à respecter et trop peu de temps pour y parvenir. Dans les faits, la délégation étend vos résultats de ce que vous pouvez personnellement faire à ce que vous pouvez contrôler puisque cela vous permet de gérer plusieurs choses en même temps. C'est aussi le moyen le plus efficace de faire évoluer votre personnel. Lorsque vous déléguez, vous travaillez plus intelligemment, mais pas plus dur.

Toutefois, nous avons beaucoup de raisons de ne *pas* déléguer. Nous n'avons pas le temps de former quelqu'un. Ils ne peuvent pas se charger du travail aussi bien ni aussi vite que nous. Nous avons peur qu'ils fassent des erreurs. Mais, dans de nombreux cas, ces raisons

ne constituent que des excuses. Bien sûr que cela prend du temps de former des gens, mais les heures investies aujourd'hui vous permettront d'en libérer bien plus à l'avenir. Il est aussi peu probable que des collègues fassent aussi bien que vous. Mais si vous comparez avec vos débuts? Vous n'avez pas toujours été si performant. Acceptez une certaine perte de qualité au démarrage. En gagnant de l'expérience, les gens s'amélioreront. Et, des erreurs, il y en aura, tout le monde en fait, c'est le prix à payer pour faire évoluer votre équipe, augmenter votre efficacité et vous libérer du temps.

Pourquoi devrions-nous déléguer? Pour commencer, vous voudrez peut-être déléguer tout ou partie de votre travail administratif afin de pouvoir vous concentrer entièrement sur les projets de vos clients. Les éléments délégués n'ont pas besoin d'être liés à un projet en particulier. Si vous engagez une assistante administrative, à temps plein ou partiel, un bon point de départ est de lister toutes les tâches dont vous vous chargez de manière régulière, même les plus petites. Puis, identifiez celles qui vous prennent le plus de temps. Si elles ne demandent qu'une formation limitée, tant mieux, mais, si une formation plus poussée est nécessaire, planifiez le temps dont vous aurez besoin. Pourquoi pas une demi-heure chaque jour ou deux heures par semaines? Prévoyez ces sessions et tenez-vous à un planning régulier. Le temps que vous y passez aujourd'hui paiera ses dividendes plus tard, lorsque vous aurez bien plus de temps pour vous consacrer à des projets plus rentables.

Il n'est peut-être pas judicieux de déléguer des tâches essentielles qui pourraient nuire à la réussite d'un projet ou celles impliquant des informations confidentielles, mais il y a certainement beaucoup de choses qui peuvent être confiées à quelqu'un d'autre.

Un des rôles que doit jouer un entrepreneur est celui de manager, qui doit s'assurer que les autres font le travail. Un manager planifie, organise, gère le personnel, dirige, contrôle et innove, mais il ne prend pas en charge un travail qui peut être fait par quelqu'un d'autre.

5.2 LES PRINCIPES DE LA DÉLÉGATION

Une délégation de mauvaise qualité est pire que de ne pas déléguer du tout. Cela ne fait que vous demander encore plus de temps, tout en gâchant celui de votre équipe. Soyez donc attentif à ce que vous déléguez, comment vous le déléguez et à qui. Voici quelques règles de base pour une délégation efficace:

Ne déléguez rien qui puisse être éliminé. Si ce n'est pas assez important pour que vous vous en chargiez personnellement, ça ne l'est probablement pas pour les autres non plus. Respecter leur temps et leurs capacités. Ne les gâcher pas sur des activités triviales qui ne sont ni productives ni profitables. Votre réussite peut être démultipliée si vous vous concentrez sur

les travaux les plus rentables et encouragez votre équipe à en faire de même – N'utilisez pas vos employés pour vous décharger des tâches « poubelles ».

Délégez ce que vous ne voulez pas déléguer. Nous avons tendance à nous accrocher à ce que nous aimons faire même si cela interfère avec nos tâches prioritaires et pourrait être pris en charge par quelqu'un d'autre. Partagez les choses intéressantes avec les autres. Un des plus grands avantages d'une délégation efficace est qu'elle enrichit le travail de vos employés. Ne la limitez donc pas aux tâches ennuyeuses et répétitives – allez aussi chercher celles qui sont les plus intéressantes.

Délégez, n'abdiquez pas. Balancer le travail à vos collaborateurs avant de disparaître n'est pas de la délégation – c'est un suicide organisationnel. La délégation doit être planifiée. Consultez tout d'abord votre équipe, sélectionnez les personnes que vous pensez capables de se charger du travail et qui sont susceptibles d'être intéressées. Formez-les. Délégez de manière graduelle, insistez sur le suivi et laissez-les se débrouiller.

Délégez les objectifs, pas la procédure. Un des bonus de la délégation, est que, bien souvent, le travail est mieux fait dans les mains de quelqu'un d'autre. N'en soyez pas fâché, encouragez-le. Déléguer l'intégralité d'une tâche ainsi que les résultats attendus diminue l'importance de la procédure actuelle. Vos collaborateurs, ressentant moins de pression, et dotés d'un point de vue neuf, amélioreront certainement la méthode que vous utilisiez. Jugez les résultats, pas la manière dont ils sont obtenus.

Ne délégez pas toujours aux mêmes La délégation est une des méthodes les plus efficaces pour développer les compétences de votre équipe. Ne délégez pas systématiquement à ceux que vous savez capables ou ils se renforceront alors que les autres s'affaibliront. Faites l'effort supplémentaire de répartir la délégation sur tout le personnel afin de développer une équipe forte, sans maillon faible.

Faites confiance à votre équipe Assurez-vous de déléguer l'autorité qui accompagne la responsabilité. Ne regardez pas sans cesse par-dessus leur épaule, n'interférez pas avec leurs méthodes et ne leur sautez pas dessus à la moindre erreur. Préparez-vous à échanger des erreurs à court terme contre des résultats à long terme. Maintenez le contrôle sans écraser les initiatives.

Henry Ford affirme avoir dit : « si quelqu'un est indispensable, renvoyez-le ». Un peu extrême peut-être, mais cela fait passer le message qu'une personne qui ne délègue pas freine en réalité les progrès de l'entreprise. En effet, si vous retenez toutes les informations et refusez de déléguer, il est fort possible que vous ne puissiez pas être remplacé. Mais votre entreprise ne se développera pas non plus.

Tout entrepreneur devrait donc se fixer comme objectif de former quelqu'un capable de le remplacer. Dans les structures plus importantes, un échec dans ce domaine bloque la possibilité de promotion à tous les niveaux et étouffe les initiatives. Dans les entreprises plus petites, l'absence de délégation empêche la croissance et toute possibilité de remplacement en cas d'absence soudaine ou d'incapacité. La retraite devient difficile. La formation des autres et une délégation systémique devraient donc faire partie de vos objectifs.

5.3 PARTEZ DU PRINCIPE QUE VOS COLLABORATEURS SONT EXCELLENTS

Vous avez déjà probablement entendu parler d'une expérience dans laquelle des étudiants moyens ont été présentés à un professeur comme étant des élèves au QI particulièrement élevé. Il était attendu que ces élèves montrent une progression spectaculaire durant l'année. Dans la mesure où il avait de grandes attentes concernant ces étudiants «spéciaux», le professeur leur a délivré un contenu particulièrement ambitieux. De ce fait, les élèves ont montré une progression remarquable. C'est un bon exemple de ce qu'on appelle la «prophétie auto-réalisatrice»: Attendez peu et vous obtiendrez peu ; attendez beaucoup et vous obtiendrez beaucoup. Si vous considérez vos collaborateurs comme des incompetents qui ne méritent pas votre temps, ils ne vous décevront pas. Au contraire, si vous les traitez comme des personnes particulièrement douées au QI élevé, capables d'accomplir de grandes choses, vous verrez une équipe totalement différente.

Si des personnes stupides font une erreur, il est évident que ce sera parce qu'elles ont mal interprété vos instructions ou qu'elles ont été incapables de les suivre. Cependant, les gens intelligents font aussi des erreurs et il est toujours possible que vous n'avez pas bien expliqué vos demandes ou qu'un problème imprévisible soit arrivé. Partez toujours du principe que les membres de votre équipe sont intelligents et, s'il y a un problème, cherchez-en plutôt la cause dans votre propre attitude. Avez-vous bien expliqué la situation? N'avez-vous pas précipité les instructions? Est-il possible que vous ayez oublié de prévenir la personne en charge de la tâche des circonstances exceptionnelles qui pouvaient survenir? Avez-vous par erreur, considéré certaines connaissances préalables comme acquises? Vos instructions n'étaient-elles pas ambiguës?

Après vous être posé ces questions, s'il se trouve que vous n'avez rien à vous reprocher, il n'y a qu'une réponse possible: même les collaborateurs les plus intelligents dérapent de temps en temps. Cela vous arrive sûrement à l'occasion aussi. Considérez donc ces maladroites pour ce qu'elles sont: d'honnêtes erreurs qui auraient pu arriver à tout le monde. Ne vous énervez pas, ne blâmez pas et ne réprimandez pas. Rien de ce que vous pourriez faire ne remontera le temps et n'empêchera cette erreur de se produire. Il est trop tard, mais vous *pouvez*

empêcher qu'un problème identique ne se reproduise. Vous *pouvez* en faire une expérience d'apprentissage pour votre équipe. Vous *pouvez* protéger l'estime que la personne responsable se porte. Comment? En condamnant l'erreur mais pas la personne qui l'a commise.

Accordez toujours le bénéfice du doute. Peu feront exprès de commettre des erreurs et si certains font des fautes, leur confiance en eux en souffrira. Ce dont ils ont besoin à ce moment-là, ce n'est pas d'être critiqués mais rassurés. Aidez-les à renforcer la confiance qu'ils se portent. Faites-leur savoir que vous ne les blâmez pas pour l'erreur qui a été commise et qu'elle aurait pu arriver à n'importe qui. Puis demandez-leur s'ils ont des suggestions quant à la manière de réduire la probabilité que la même situation se reproduise à nouveau.

Les gens apprennent de leurs erreurs. Ce qu'ils en retirent dépend de vous. Ils peuvent en déduire que se tromper est douloureux, que cela les diminue et qu'ils ne devraient pas prendre de risques. Ou ils pourraient apprendre que s'ils font une erreur, ils devraient essayer de l'enterrer afin de ne pas être traînés dans la boue. Toutefois, il serait plus intéressant qu'ils apprennent que l'erreur est humaine et que le but du jeu est d'en faire le moins possible, d'en tirer des apprentissages et de continuer à être créatif et innovant.

Partez du principe que les membres de votre équipe sont des personnes intelligentes, créatives, et dévouées. Il y a de fortes chances qu'ils vous prouvent que vous aviez raison.

5.4 UTILISEZ INTELLIGEMMENT LE TEMPS DE VOTRE ASSISTANT

Si vous avez un assistant administratif, il se pourrait bien qu'il ou elle soit votre plus grand atout. En effet, par la nature même de son travail, il est probablement déjà la base de toute une myriade de tâches et victime d'incessantes interruptions: un vendeur désespéré qui essaie de vous joindre, un associé stressé qui a fait tomber un projecteur, un client furieux certain que vous essayez de l'éviter. Votre assistant a une place précaire, en première ligne. Il est essentiel que vous alliez le trouver tôt dans la journée afin de discuter de vos plannings respectifs et de définir les priorités. Intégrez-le à votre équipe de management. Apportez-lui tous les outils de gestion du temps et la formation nécessaires. Déléguez-lui des tâches stimulantes, intéressantes, encouragez-le à suggérer des moyens d'éliminer, de raccourcir ou d'améliorer certaines des procédures, tâches, et rapports actuellement utilisés.

Ne soyez pas perfectionniste dans votre manière de manager votre assistant. Bien qu'il soit important que tout travail à destination d'un client soit de qualité supérieure, rappelez-vous qu'en perdant un temps inutile sur certaines tâches, d'autres activités à plus haut rendement peuvent en être affectées.

Communiquez. Plus votre assistant en sait, plus il sera capable de vous aider. Un assistant bien informé peut vous permettre de gagner de nombreuses heures chaque semaine en informant vos interlocuteurs et visiteurs sans avoir à vous déranger. Lorsque vous participez à une conférence ou que vous prenez des vacances, prenez le temps de briefer votre assistant sur les problèmes qui pourraient survenir durant votre absence.

Et, avant tout, donnez le bon exemple et montrez du respect pour le temps de votre assistant. *Planifiez votre journée.* Accumulez les demandes qui ne sont pas urgentes au lieu de l'interrompre fréquemment. Dotez-vous d'un dossier pour y classer les tâches de moindre importance afin de les traiter plus tard. Définissez des échéances réalistes pour tous vos travaux. Respectez le temps de votre assistant aussi bien que le vôtre.

6 COMMUNIQUER CLAIREMENT

6.1 L'IMPORTANCE DE LA COMMUNICATION

Il est essentiel de se doter d'une archive précise concernant toutes les communications liées à un projet en cours. Cela inclut la phase de planification. Assurez-vous de noter les échéances et les coûts convenus avec vos clients ainsi que tous les engagements pris. Pour cela, vous pourriez utiliser un *Registre de communication* (voir l'illustration 9). Notez une croix à côté de l'icône appropriée afin d'indiquer si l'information a été donnée ou reçue en personne, par téléphone, par fax, par mail ou par courrier. Indiquez la date, l'heure ainsi qu'un bref résumé des échanges. Ce formulaire est identique à un registre téléphonique à part qu'il est utilisé pour tous les types de communication. Cela ne prend qu'une minute de copier les informations sur cette fiche et toutes vos données seront au même endroit. L'illustration 9 vous montre une page du registre de communication tel qu'il serait utilisé par un vendeur.

TAYLOR Project Manager - Communications Log

Name / Company Print One

Address 2421 Beaver Lake Dr. #102

Telephone 416-905-9051 Mobile _____

eMail info@printone.ca Fax 416-905-9000

Project: Time Management Workshop

Date / Time		Discussion	Action
June 10 9:30am	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Fax <input type="checkbox"/> Other	quote on 2000 flyers, 8.5x11 folded, 2 sides \$168.00 + taxes	check actual quantity received ✓
June 10 11:00am	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Fax <input type="checkbox"/> Other	artwork sent for flyer ordered 2,300 for june 14	
June 12 10am	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Fax <input type="checkbox"/> Other	send original copy of notes. 25 pgs, 25 copies for june 17	
June 17 9:45am	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Fax <input type="checkbox"/> Other	printing ready	pick up this afternoon ✓
June 22 2:30pm	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Fax <input type="checkbox"/> Other	quote on 12pg. booklet on "time tips" (will fax later today)	prepare text and layout ✓

© 2009 Harold Taylor Time Consultants Ltd. - www.taylorinlime.com - 1-800-361-8463 Form: PM5

Illustration 9

L'un des premiers principes que j'ai appris lorsque j'étudiais la gestion du temps est de toujours tout noter. En effet, les gens surestiment les pouvoirs de la mémoire. Ce n'est pas parce que nous nous rappelons facilement, cinq minutes après un accord, que nous avons reçu un devis de 86 \$ pour 100 unités, que cela signifie que la somme nous reviendra en tête aussi facilement quelques semaines plus tard. Cela ne nous assure pas non plus que le vendeur sera d'accord avec la somme convenue, même si elle est juste. Un client peut exiger quelque chose et, quelques jours plus tard, assurer que leur demande était totalement différente. Ce n'est pas parce qu'ils essaient de nous tromper mais plutôt parce que les capacités naturelles de mémorisation des individus ne sont pas très étendues. Ajoutez à cela une activité intense, une situation stressante ou une personnalité de Type A, et la mémorisation en sera encore diminuée.

Peu de gens seront en désaccord avec le fait qu'il est utile de prendre des notes au moment de l'échange d'informations. Toutefois ce principe va bien au-delà de simples notes. Nous devons être capables de savoir où elles se trouvent et de les interpréter correctement au moment où nous en avons besoin. Elles doivent donc être archivées de manière organisée et rangées dans un endroit où nous puissions facilement les trouver. C'est le but du *Registre des communications*. Toutes les fiches de ce *Registre* sont archivées dans le classeur de *Gestion de projet* avec tous les autres formulaires décrits afin que l'intégralité des documents liés à un projet. Utilisez des intercalaires et des onglets pour séparer les différentes sections. Quand le projet est terminé, tous les formulaires qui ont été accumulés peuvent être retirés du dossier, agrafés et placés dans une chemise portant le nom du projet.

Le classeur où, comme je l'appelle, le *Gestionnaire de projets*, peut alors être utilisé pour une nouvelle mission. De plus, l'information doit pouvoir être transportable afin de l'emporter avec vous lorsque vous voyagez ou que vous rendez visite au client.

En règle générale, les communications ont lieu entre vous et un membre du personnel, un vendeur, un associé ou tout autre individu impliqué dans le projet de manière régulière. Ayez une fiche séparée pour chaque personne et vous aurez ainsi une archive chronologique de toutes les informations qui ont été échangées entre vous.

Les formulaires vous serviront également de rappel concernant les estimations de temps et de coût pour vos organigrammes et vos plannings de travail. Ils vous permettront d'avoir accès à tous les contacts des personnes avec lesquelles vous aurez à traiter, durant ce projet ou tout autre similaire. Ils pointeront aussi les responsabilités si des problèmes surviennent parce qu'une des personnes impliquées n'aura pas respecté ses engagements. Il est assez étonnant de constater à quel point les souvenirs d'un individu peuvent totalement différer du *Registre de communication* lorsqu'une difficulté survient. De plus, prendre l'habitude de tout noter permet de relâcher le stress d'avoir à se souvenir de toutes les données par cœur

ou d'avoir à les retrouver parmi tous les fax, papiers ou mails échangés. Le temps ainsi gagné – en vous évitant des recherches inutiles – compense celui que vous aurez pris pour noter les données sur les formulaires, ou toute autre ressource. Les informations issues de vos visites, rendez-vous et appels téléphoniques peuvent ainsi être enregistrées en temps réel.

6.2 LISTE DE CONTRÔLE POUR LA DÉLÉGATION

Il est essentiel d'être clair lorsque vous déléguez une tâche à un membre de votre équipe ou à toute autre personne. Nous avons parlé de la délégation dans le chapitre 5 mais voici une liste de contrôle contenant des suggestions concernant les éléments qui devraient être couverts. Ajoutez-y tous les éléments auxquels vous pouvez penser et composez votre propre liste de contrôle :

- La date à laquelle les employés doivent commencer à assumer leurs nouvelles responsabilités et la durée de cette mission.
- L'objectif de la tâche et la manière dont elle est liée à l'ensemble du projet.
- Une explication détaillée de la manière dont la tâche est actuellement effectuée, si elle est.
- Un commentaire mentionnant que vous accueillerez favorablement toute suggestion sur la manière d'améliorer la méthode.
- Une explication des différentes ressources et sources d'informations disponibles en cas de difficulté.
- Un résumé des différents types de problèmes rencontrés par le passé et la manière dont ils ont été gérés.
- Une explication des circonstances exceptionnelles ou problèmes qui pourraient survenir durant le projet.
- Les limites de l'autorité de l'employé. Le type de décisions qu'il devra prendre et celles pour lesquelles il doit se référer à vous.
- Toute nouvelle relation hiérarchique ou contact impliqué dans la mission.
- Le type et la fréquence du suivi.
- La manière dont les performances de l'employé seront évaluées.

6.3 PRENEZ LE TEMPS D'ÉCOUTER

Voici un proverbe qui avait cours parmi une ancienne tribu d'Indiens d'Amérique : « Écoute, ou ta langue te rendra sourd ». Malgré le nombre de séminaires et de livres disponibles sur l'écoute active, peu de gens prennent vraiment la peine de d'essayer de comprendre ce que

disent réellement leurs interlocuteurs. Dale Galloway, dans son livre *Confidence Without Conceit (la confiance sans vanité)*, souligne que plus les gens ont d'autorité, moins ils sont forcés d'écouter les autres, alors même que leur besoin d'être à l'écoute est encore plus grand dans la mesure où ils sont dépendants des informations que les autres leur fournissent.

Les entrepreneurs sont des personnes occupées et plus ils le sont, moins ils ont tendance à avoir de patience quand il s'agit d'écouter leurs clients ou toute autre personne. Il n'est pas évident d'être totalement attentif à une personne qui est assise en face de vous. En effet, nous avons tendance à réfléchir à ce que nous venons juste de faire ou dire pendant l'entretien ou aux éléments que nous aimerions mentionner lorsque le client soulèvera ses inquiétudes concernant le projet. Vous avez tant de choses à régler ensemble, mais si peu de temps pour y parvenir. Le plus important à comprendre que l'écoute n'est pas une *perte* de temps, elle fait *gagner* du temps. Ce n'est pas un hasard si la Bible nous dit que nous devons être « prompts à écouter, lents à parler, lents à nous mettre en colère ». En effet, la colère et la volubilité nous attirent des problèmes et consomment beaucoup de temps. Mais, combien de fois vous est-il arrivé d'avoir des soucis parce que vous aviez trop écouté quelqu'un ? L'écoute est un élément critique du processus de communication. Une écoute inefficace peut causer des erreurs, des malentendus, rompre une relation et même être la source de tragédies. Tout comme la planification, elle prend du temps au début mais vous en libère par la suite en évitant que des erreurs chronophages et coûteuses ne surviennent au cours du projet.

Écouter ne vous fait pas seulement gagner du temps, cela améliore la communication, évite les erreurs et améliore le moral. En effet, tout le monde apprécie d'être écouté alors qu'être ignoré est dégradant. C'est même pire lorsque quelqu'un prétend vous écouter, vous fixant intensément, tout en pensant à un autre problème. Vous ne pouvez pas faire semblant. Vous devez être réellement intéressé par la personne et par ce qu'elle a à dire. Vous ne pouvez pas non plus précipiter les échanges. L'expression « ouvrage hâté, ouvrage gâté » se révèle aussi vraie pour l'écoute que pour toute autre chose. Si vous n'avez vraiment pas le temps d'écouter quelqu'un à ce moment précis, soyez honnête et dites-le. Programmez une autre session plus tard, à un moment où vous aurez le temps de vous y consacrer.

Selon John Drakeford, auteur de *The Awesome Power of Positive Attention (Le pouvoir de l'attention positive)* publié par Broadman Press dans les années 1990, l'écoute est une compétence qui peut être développée. Il a inventé un acronyme pour le mot « listen » (écouter en anglais) afin d'illustrer le processus d'écoute :

Learn the truth about listening (apprenez la vérité sur l'écoute).

Investigate the difference between hearing and listening (cherchez à comprendre la différence entre entendre et écouter).

Show your interest in every way (montrez votre intérêt par tous les moyens possibles).

Tame unruly emotions (domptez et vos émotions).

Eliminate side excursions (éliminez les pensées parasites).

Never interrupt (n'interrompez jamais).

Le fait est que notre écoute n'a rien à voir avec notre intelligence ou l'étendue de nos lectures. Ce n'est pas non plus une compétence que nous développons de manière automatique en grandissant. Entendre n'est pas la même chose qu'écouter. Pour citer Drakeford: «le mot *entendre* décrit le processus selon lequel un son traverse l'air pour parvenir à nos oreilles, où il est transformé en message nerveux et transmis au cerveau. Le mot écouter est utilisé pour décrire le processus par lequel nous traitons les messages et décidons du stimulus auquel nous accorderons notre attention».

Montrer son intérêt de toutes les manières possibles signifie utiliser toutes les parties de votre corps – la bouche, les yeux, etc., afin que votre interlocuteur se sente apprécié, valorisé et utile. Il est également important de ne pas réagir de manière épidermique aux mots et thèmes qui pourraient interrompre la communication. Ne vous autorisez pas non plus à penser à autre chose quand une personne vous parle. C'est un exercice difficile dans la mesure où une personne parle, en moyenne, à une allure de 120 mots par minute, alors que nous



- The number 1 MOOC for Primary Education
- Free Digital Learning for Children 5-12
- 15 Million Children Reached

About e-Learning for Kids Established in 2004, e-Learning for Kids is a global nonprofit foundation dedicated to fun and free learning on the Internet for children ages 5 - 12 with courses in math, science, language arts, computers, health and environmental skills. Since 2005, more than 15 million children in over 190 countries have benefitted from eLessons provided by EFKI. An all-volunteer staff consists of education and e-learning experts and business professionals from around the world committed to making difference. eLearning for Kids is actively seeking funding, volunteers, sponsors and courseware developers; get involved! For more information, please visit www.e-learningforkids.org.

pouvons écouter à 4 ou 5 fois cette vitesse. Avec tout ce temps à tuer, notre esprit s'égaré, nous rêvassons, nous nous permettons de petites excursions mentales et, bien souvent, nous ne revenons pas à temps vers notre interlocuteur. Nous passons à côté de certains points, à côté du sens. Nous devinons, nous interprétons, souvent mal.

Nous ne pouvons pas ralentir le rythme de nos pensées mais nous pouvons utiliser ce temps libre plus efficacement. Le secret est de *rester avec notre interlocuteur*. Passer en revue ce qu'il vous dit et résumer mentalement ses propos. Écoutez entre les lignes, prêtez attention à la communication non-verbale. Pesez les arguments qu'il utilise pour soutenir ses dires. Mais, quoi qu'il arrive, restez avec lui. Ne vous laissez pas errer dans l'espace et ne commencez pas à penser à votre propre réponse alors qu'il est en train de parler.

Il est tout aussi difficile d'éviter les interruptions. En effet les gens ont une tendance naturelle à ajouter des informations, à corriger une erreur qu'ils ont notée ou à placer une remarque tant qu'elle est fraîche dans leur esprit. Cela demande de l'autodiscipline d'écouter attentivement, de reconnaître que notre tour viendra, spécialement pour les personnalités de «Type A» pour qui l'attente est une véritable agonie. Il en est de même pour les personnes qui ne supportent pas de rester tranquillement assises alors qu'elles considèrent que ce que dit leur interlocuteur est un non-sens complet.

Il est vrai que nous ne pouvons pas apprendre grand-chose quand nous parlons alors qu'il y a beaucoup à apprendre en écoutant. Il est tout aussi vrai qu'il est plus facile de se lier à un individu et de construire des relations interpersonnelles lorsque nous écoutons ce qu'il a à dire. Toutefois, le fait est que l'écoute active et une compétence développée grâce à la pratique. Ralentir et offrir à l'autre votre entière attention prend du temps, mais c'est un temps bien dépensé.

L'écoute est l'outil le plus puissant du processus de communication et tout entrepreneur se doit de développer cette compétence. Stephen Covey décrit l'attitude que nous devrions adopter dans son livre *Les 7 habitudes des gens efficaces (The 7 Habits of Highly Effective People)*: «Chercher à comprendre avant de chercher à être compris».

6.4 SOYEZ UN AUDITEUR ACTIF

Une écoute active vous aidera à éviter les conflits et à améliorer vos communications. Penchez-vous en avant pour montrer à votre interlocuteur que vous vous intéressez à ses propos. Établissez un contact visuel. Résistez à la tentation de regarder votre montre ou la porte. Dédiez toute votre attention à votre interlocuteur. N'émettez aucun jugement ou propos négatif. Toutefois, évitez aussi le silence complet. En effet, le fait de n'avoir rien à

dire suggère que vous n'écoutez pas. Demandez des éclaircissements. Résumez les points-clés et interrogez votre interlocuteur pour savoir si vous avez correctement interprété ses dires. Écoutez les idées, pas les détails, mais écoutez. La plupart des gens sont flattés que vous leur prêtiez attention. Ils répondront de manière positive et ne vous en respecteront que plus. Vos idées auront alors une plus grande influence.

Nous avons tendance à nous précipiter pour parler, évaluant ou jugeant régulièrement les idées des autres. La communication ne peut pas avoir lieu si nous n'écoutons pas de manière efficace. Trop souvent, nous nous querellons sur des points sans importance quand, en réalité, nous sommes en passe d'arriver à un accord, tout cela parce que nous n'arrivons pas à nous écouter.

Attardez-vous toujours sur ce que quelqu'un a à vous dire avant de lui répondre. L'écoute active implique de paraphraser ce que vous avez compris du discours de votre interlocuteur. Cela lui permet alors de modifier, clarifier ou confirmer que votre interprétation est correcte. Faites preuve d'empathie envers les autres. Mettez-vous à leur place et essayez de les comprendre. Si vous n'arrivez pas à saisir pourquoi et comment ils peuvent penser de cette manière, admettez au moins qu'ils en ont le droit. L'écoute peut mener à une entente mutuelle mais des interruptions pour mentionner vos propres croyances, sans même chercher à considérer leur point de vue, sont une invitation au conflit.

6.5 GÉREZ LES CONFLITS

Ce sont les qualités de direction de l'entrepreneur qui déterminent le sens d'un projet. Il est donc impératif que vous développiez de solides capacités dans le domaine de la gestion de conflits. Dans le cas contraire, les antagonismes et la dégradation des relations pourraient paralyser tout effort de coopération. Si vous souhaitez modifier le point de vue de quelqu'un, la confrontation directe est rarement la solution. À chaque action correspond une réaction et essayer de forcer quelqu'un à adopter vos opinions n'entraînera qu'une plus grande résistance de sa part. En effet, lorsqu'on leur propose une résistance, la plupart des gens ne font que pousser encore plus fort dans le sens inverse. Ils renforcent leurs arguments avec des faits, des chiffres, des exemples et des citations, essayant de submerger leur interlocuteur par la justesse de leur point de vue. Malheureusement, plutôt que de briser la résistance de l'interlocuteur, cela ne sert bien souvent qu'à la renforcer.

Vous ne pouvez pas changer une personne ; la personne se change elle-même. Toutefois, vous pouvez l'accompagner dans cette transformation en vous mettant de son côté plutôt qu'en vous y opposant. Cela ne veut pas dire que vous devez être d'accord avec elle, avec ses idées, ses opinions ou ses plans si vous pensez qu'elle a tort, mais vous devriez pouvoir

partager son avis sur une partie de son discours. Trouvez un terrain d'entente et commencez la discussion sur un point sur lequel vous êtes tous les deux d'accord. De cette manière, vous serez considéré comme un ami, pas comme un adversaire. Ayez la volonté de changer un peu vous aussi. Vous encouragerez ainsi l'autre à en faire de même.

Jerry Richardson et Noel Marculis, dans leur livre *The Magic of Rapport: The Business of Negotiation* (*La magie des relations: le monde de la négociation* – Avon, 1984) appellent cela « se mettre au diapason »; vous êtes au diapason lorsque vous définissez un rythme commun, que vous trouvez un accord, un alignement. C'est une manière d'établir un lien avec l'autre. Les gens aiment que nous soyons d'accord avec eux, que nous soyons amicaux. Et quand les autres vous apprécient ils ont aussi tendance à être d'accord avec vous. Une fois que vous êtes de leur côté et que vous appuyez une idée que vous avez en commun, vous êtes en position de suggérer d'autres options. Vous pouvez ainsi les orienter dans une autre direction.

Par exemple, si durant une réunion, un collaborateur lance un appel émouvant pour modifier intégralement le système de classement actuel et qu'il cite inconvénients sur inconvénients (réels ou imaginaires) du fonctionnement actuel, ne vous en prenez pas à lui de manière directe, même si vous n' imaginez pas une seconde de changer les choses. Commencez par dire honnêtement que vous seriez certainement aussi affecté si vous étiez à sa place (évidemment que vous le seriez si vous étiez cette personne). Renforcez le lien entre vous en choisissant un des inconvénients qu'il a cités et avec lequel vous êtes d'accord. « Vous avez tout à fait raison de dire que cela impose un fardeau supplémentaire aux chefs de département, Judy ». Puis, après avoir parlé de ce point particulier pendant un moment, vous pourriez demander : « Y a-t-il un moyen de contourner ce problème sans chambouler complètement le système ? » De cette manière, vous ne serez pas vu comme un ennemi qui essaie de s'opposer à son idée mais comme un ami qui reconnaît la validité de ses arguments et est prêt à effectuer des changements. Ainsi, vous pourriez bien arriver à garder votre système intact en y apportant seulement quelques modifications. De plus, une personne qui critiquait sans cesse votre technique de classement pourrait dorénavant la soutenir.

7 MAXIMISER LES OPPORTUNITÉS DE VOTRE RÉSEAU

7.1 DÉVELOPPEMENT DES RÉSEAUX: UNE RESPONSABILITÉ DU CHEF DE PROJET

Vous êtes peut-être un chef de projet expérimenté mais si vous n'avez aucun projet à gérer, cela ne vous servira à rien. En tant qu'entrepreneur, vous avez la responsabilité de générer de l'activité pour votre entreprise. Une des méthodes les moins coûteuses, et pourtant parmi les plus efficaces, d'attirer des clients consiste à faire fonctionner votre réseau.

Une des définitions du dictionnaire pour l'expression « mise en réseau » est : « l'échange d'informations et d'expérience dans un but professionnel ou social ». Mais, en réalité, il s'agit de bien plus que de simples échanges d'informations. Il s'agit de développer des relations. En tant qu'organisateur professionnel, vous devez en effet développer des liens avec des personnes pouvant vous aider à trouver des locaux, des contacts, des clients potentiels et vous donner leur avis sur les projets et tâches dont vous vous chargez. Cela ne veut pas dire que, pour chaque personne que vous rencontrez, vous devez déterminer si elle peut aider votre carrière et, dans le cas contraire, passer votre chemin. Nous avons notre famille, nos amis et nos connaissances avec lesquels nous nous socialisons et nous divertissons. Certaines personnes de notre réseau professionnel peuvent aussi éventuellement devenir des amis.

Toutefois, le tissage d'un réseau est une stratégie réfléchie qui a pour but de vous aider à développer votre entreprise ou votre carrière. Ceux qui n'ont aucun plan dans ce domaine limitent sérieusement leurs chances de succès. En effet, soixante-dix pour cent des opportunités professionnelles ne sont pas créées en répondant à des annonces ou en envoyant des offres mais grâce au réseau. La plupart des collaborateurs que j'ai engagés durant ma vie professionnelle m'ont été recommandés par des gens qui savaient que je cherchais à embaucher une personne ayant des qualifications spécifiques. De la même manière, beaucoup de mes projets clients me sont parvenus grâce au bouche-à-oreille.

Plus il y a de monde qui compose votre réseau, plus vous serez efficace. Nous rencontrons beaucoup de gens durant notre routine quotidienne mais vous devriez également vous doter d'un plan. Pour commencer, joignez-vous à deux associations, à un groupe de pairs et à un autre dont les membres représentent votre marché cible.

7.2 L'IMPLICATION EST LA CLÉ

Adhérer à des associations ne sera toutefois pas suffisant. Vous devrez assister aux rendez-vous mensuels et à toutes les autres activités, aussi souvent que possible. Plus vous serez visibles, plus vous générerez de contacts et plus vous aurez de chances que l'on parle de vous et que cela vous attire des clients. N'adhérez pas à trop d'associations. Vous n'aurez en effet pas le temps de consolider correctement votre réseau. Vous retirerez bien peu de choses de simplement voir votre nom apparaître sur une liste d'adhésion.

Présentez-vous à toutes les réunions un peu en avance afin de rencontrer les gens à mesure qu'ils arrivent. Surpassez votre difficulté à engager la conversation. J'ai réalisé que certaines personnes étaient plus extraverties que d'autres mais que nous pouvions tous dépasser nos craintes en pensant simplement que les autres sont tout aussi anxieux que nous. Plus nous développons notre réseau, plus cela devient facile.

Bien sûr, vous devez vous préparer à l'avance. Ayez suffisamment de cartes de visite et des dépliants ou dossiers décrivant votre produit ou vos services. Mémorisez également un petit « discours d'ascenseur » – une brève description de ce que vous faites dans la vie. Et, lorsque quelqu'un vous pose directement la question, ne vous contentez pas de répondre que vous êtes comptable, animateur d'ateliers ou organisateur professionnel. Racontez-leur que vous aidez les chefs d'entreprises à être plus productifs en les formant aux principes de gestion du temps afin que leurs missions les plus importantes soient prises en charge sans avoir à subir le stress des heures supplémentaires – ou quoi que ce soit d'autre. Faites-en sorte que votre présentation n'excède pas les 10 secondes mais qu'elle inclue le nom de votre entreprise, le service particulier que vous fournissez et les bénéfices qu'il apporte à votre marché cible.

7.3 SOYEZ ATTENTIF AUX AUTRES

Ne tendez pas une carte visite dès l'instant où vous rencontrez quelqu'un. Attendez jusqu'à ce qu'il vous la demandent ou jusqu'au moment où vous quittez un groupe. J'appartiens à la *National Speakers Association* (*Associations Nationale des Orateurs*) et je suis toujours effaré par le nombre de membres se hâtant de me jeter leur carte à la figure et de me délivrer leur petit « discours d'ascenseur » avant même de savoir qui je suis. Assez ironiquement, cela m'arrive souvent lorsque je prends l'ascenseur et que plusieurs de mes pairs sont déjà à l'intérieur de la cabine. Peut-être prennent-ils l'expression « discours d'ascenseur » un peu trop au pied de la lettre. Toutefois, cette attitude ne fait que repousser vos interlocuteurs. Vous devez gagner le droit de faire votre promotion en commençant par montrer un réel intérêt pour la personne que vous avez en face de vous. La construction de votre réseau est un processus fonctionnant sur le donnant-donnant – où vous donnez, en réalité, plus que vous ne recevez. Demandez à vos interlocuteurs quels sont *leurs* besoins. Apportez vos

conseils, donnez vos coordonnées ou tout ce qui vous semble approprié. C'est vous que vous vendez, pas votre entreprise, ni votre produit. En réalité, les petites discussions qui engagent la conversation sont des plus importantes – leur famille, leurs loisirs, les sports auxquels ils s'intéressent, etc. Laissez votre interlocuteur prendre en charge la plus grande partie de l'échange. Soyez à l'écoute Établissez un contact visuel. Ne fixez pas votre montre et ne scannez pas la salle pour savoir qui est présent. Accordez toute votre attention à la personne avec qui vous parlez.

La première fois que j'ai adhéré à une association, je me rappelle avoir parlé à des membres de longue date qui, une fois qu'ils ont réalisé que je n'étais qu'un novice ayant peu à leur offrir, ont commencé à regarder par-dessus mon épaule pour voir qui d'autre de plus important était à leur portée. Il était évident qu'ils ne m'écoutaient pas et qu'ils cherchaient une excuse pour aller voir ailleurs. *Maintenant* que je suis moi-même un membre de longue date ayant, je l'espère, beaucoup à offrir, je me rappelle de ces gens et je ne suis pas vraiment enthousiaste à l'idée de les recommander à mes clients.

Ne vous attendez pas à tirer les bénéfices d'une conversation ou à obtenir de l'aide dès que vous parlez à quelqu'un. Rappelez-vous que le tissage de votre réseau consiste à nouer des relations. Vos interlocuteurs doivent d'abord apprendre à vous connaître et à vous faire confiance. Même dans des situations de ventes directes, les clients commencent par vous acheter *vous*, puis votre produit ou votre service.

Écoutez plus que vous ne parlez. En effet, vous n'apprendrez rien en dissertant, seulement en tendant l'oreille. Soyez plus intéressé qu'intéressant.

7.4 LES NOMS SONT IMPORTANTS

Si vous souhaitez bâtir des relations, il serait préférable que vous soyez capable de vous souvenir des noms. En effet, tout le monde ne portera pas systématiquement un badge d'identification. Vous pouvez améliorer vos compétences dans ce domaine grâce à une écoute attentive lorsque votre interlocuteur mentionne son nom pour la première fois. La tendance est de penser à ce que vous allez dire ensuite plutôt que de bien écouter ce que l'on est en train de vous dire. Vous devez briser cette habitude. Si vous n'entendez pas correctement le nom prononcé, demandez à la personne de le répéter. Cela peut parfois être embarrassant d'avoir à demander deux ou trois fois mais toujours moins que de ne pas savoir à qui vous étiez en train de parler au moment de terminer la conversation. Certains parlent vite ou avec un fort accent. Ne soyez jamais gêné de demander à ce que l'on répète, voire même épelle, un nom. Au contraire, vos interlocuteurs seront flattés que vous vous intéressiez à eux. De plus, les gens aiment le son de leur propre nom.

Lorsque vous l'avez saisi, répétez-le, de suite, à haute voix : « Ravi de vous rencontrer John ». En effet, de cette manière, l'information atteindra plus facilement votre mémoire à long terme. Répétez-le pour vous-même, en silence, et utilisez-le au cours de la conversation : « Cela fait combien de temps que vous êtes membre, John ? ». Puis, dites-le encore une fois à haute voix lorsque vous le quittez. Par la suite, si vous n'avez pas sa carte de visite, notez-le.

De votre côté, ayez toujours des cartes à portée de main. Lorsque vous la créez, choisissez des caractères suffisamment grands pour que les informations puissent être lues sans avoir besoin d'une loupe ou de loucher. Mettez-y toutes vos informations de contact. Si votre nom est difficile à prononcer, il peut être intéressant d'inclure une épellation phonétique, entre parenthèses, en-dessous. Faites-en sorte que ce soit le plus simple possible de se souvenir de vous et de vous contacter. Au dos de la carte, listez l'ensemble de vos produits ou services. Il est également possible d'inclure une carte indiquant la manière d'accéder à votre bureau.

De plus, il sera encore plus facile de se rappeler de vous si vous placez une photo au recto. Incluez aussi le logo de votre entreprise. Choisissez une police lisible, claire et ne surchargez pas votre carte de trop d'informations. Certaines personnes essaient d'y mettre trop d'éléments.

N'oubliez pas que votre effort pour constituer votre réseau ne s'arrête pas quand la conversation se termine. Contactez les personnes que vous avez rencontrées. Un bref mail mentionnant que vous étiez ravi de faire leur connaissance suffit. Avec un peu de chance et d'entraînement, vous aurez noté leurs intérêts après votre échange afin de pouvoir leur envoyer certaines informations à ce sujet – un lien vers un article que vous avez lu en ligne, par exemple. Tous ceux à qui vous parlerez ne seront peut-être pas des clients potentiels, ni d'éventuels mentors ou des gens susceptibles de vous aider dans votre vie professionnelle, mais ils connaissent tous au moins une centaine d'autres personnes qui pourraient l'être.

7.5 LE DÉVELOPPEMENT DU RÉSEAU COMMENCE AVANT LA RÉUNION

Lorsque vous participez à une conférence annuelle, planifiez-la à l'avance. Consultez la liste d'inscriptions et notez qui y participera. Surlignez les noms des personnes avec lesquelles vous souhaitez entrer en contact. Envoyez-leur un mail en mentionnant vos intérêts communs et votre désir de les rencontrer. Vous serez peut-être en mesure de planifier un moment pour leur parler ou, au moins, de convenir de vous chercher mutuellement durant la conférence. Certaines personnes consultent cette liste d'inscriptions *après* l'événement et sont déçus de ne pas avoir eu l'opportunité de rencontrer certains des participants.

Sélectionnez les sessions auxquels il est essentiel de participer et planifiez-les dans votre agenda. Puis, travaillez sur votre réseau pendant que les autres séances se déroulent. En effet, vous trouverez toujours du monde autour des bureaux des inscriptions ou des enregistrements ainsi que dans les salles d'expositions. Présentez-vous et n'oubliez pas le vieil adage : *les gens ne se soucient pas de la somme de votre savoir avant de savoir que vous vous souciez d'eux.*

7.6 SOYEZ PRÊT POUR VOS ÉVÉNEMENTS

Lorsque vous participez à des ateliers, qu'ils soient organisés par une de vos associations ou non, arrivez en avance. C'est une excellente occasion de rencontrer le formateur dans un environnement fermé. Il est préférable que le groupe soit restreint. Vous aurez ainsi l'opportunité d'en apprendre davantage sur les gens – avant, pendant, après les sessions et durant les pauses.

Faites particulièrement attention lorsque le formateur fait son tour des présentations. Les gens sont souvent tellement occupés à penser à ce qu'ils vont dire qu'ils n'écoutent pas les autres participants. Si vous avez mémorisé un « discours d'ascenseur » et réfléchi à vos objectifs concernant l'atelier, votre esprit sera libre de se concentrer sur ce que les autres ont à dire. Écoutez les noms et notez-les de suite. Définissez ceux que vous aimeriez rencontrer selon ce qu'ils disent d'eux-mêmes et de leur travail. Puis, engagez la conversation à la pause. N'oubliez pas d'apporter des cartes de visite ainsi que vos documents avec vous.

Les opportunités d'étendre votre réseau sont illimitées, non seulement lors des réunions d'associations, des conférences et des ateliers mais aussi lors d'événements sociaux, de voisinage, lors de réunions d'entreprise, de visites d'usine ou durant les fêtes de Noël. Où que vous alliez, il existe une occasion de rencontrer des gens – au restaurant, à la banque, à la bibliothèque, à l'épicerie – partout. La mise en réseau implique simplement de rencontrer des gens et de construire des relations. Toutefois, pour y parvenir, vous devez être préparé à l'éventualité que la conversation prenne un tour professionnel. Vous serez peut-être celui ou celle qui la dirigera dans ce sens, si vous le jugez approprié. Certaines relations seront de courte durée ; ce n'est pas un problème. Quand vous serez devenu une personne sociable, sensible aux goûts et aux besoins de vos interlocuteurs, vous vous ferez beaucoup d'amis et de connaissances. Il est important de ne pas chercher à tirer profit de ces relations par des techniques de vente offensives. Soyez patient. Le processus prend du temps. Ne soyez pas un papillon volant de fleur en fleur. Lorsque vous êtes avec quelqu'un, soyez totalement présent. Même si vous n'avez aucune chance d'obtenir des recommandations ou des conseils de leur part – au moins, vous vous ferez un ami, ce qui est tout aussi important.

7.7 STRATÉGIES CLÉS POUR BIEN DÉVELOPPER SON RÉSEAU

Des opportunités professionnelles peuvent surgir dans les lieux les plus improbables, comme sur un court de tennis, où il est possible de rencontrer le vice-président d'une grande société, ou dans une salle de conférence, où un éditeur de magazines pourrait écouter votre présentation.

Plus vous êtes actif et visible, plus vous ferez de contacts. Sautez sur les occasions de prononcer des discours, d'écrire des articles ou de vous porter volontaire dans des comités. Soumettez des éléments pour la Newsletter de l'association, pour le bulletin paroissial ou pour les journaux communautaires. Passez moins de temps à regarder la télévision et plus à pratiquer des activités de groupe et à être actif sur les médias sociaux comme Facebook et Twitter. Envisagez aussi de vous joindre au club de ski, au club de bridge, aux visites de votre ville ou d'une autre – tous sont une occasion de rencontrer des gens et d'étendre votre réseau.

Je terminerai ce chapitre en résumant les points clés pour construire son réseau avec succès.

1. La priorité numéro un est d'avoir la bonne attitude. N'assistez pas à une réunion avec une perspective ou des pensées négatives – *Oh la barbe, encore une soirée de gâchée!* Partez du principe que vous allez rencontrer des gens intéressants. Ayez une attitude de partage, de don de soi. Prévoyez d'aider les autres plus qu'ils ne vous aideront.
2. Ne faites pas de discrimination. Cela ne signifie pas que vous ne devez pas rechercher les personnes qui pourraient vous aider, c'est justement votre objectif, mais, lorsque vous parlez à quelqu'un, soyez aussi attentif et agréable que possible. Ne soyez pas brusque ou discourtois simplement parce que vous pensez que votre interlocuteur n'a rien à offrir. Peut-être qu'il est apparu dans votre vie pour une raison particulière.
3. Ayez un plan. Consultez par avance la liste des participants et réfléchissez à la manière de les aborder. Notez toutes les questions que vous souhaiteriez poser. Que voulez-vous accomplir lors de la première rencontre? Avez-vous des informations que vous jugez intéressantes à apporter?
4. Préparez-vous. Ayez suffisamment de cartes de visites ainsi qu'un dossier expliquant vos services. Si vous avez écrit un livre, apportez-en une copie. Je ne dis pas que vous devez vous promener avec votre livre sous le bras en distribuant des cartes de visite et des brochures. Toutefois, il est toujours bon de les avoir avec vous – dans votre poche, votre sac, votre sacoche d'ordinateur ou tout ce que vous transportez avec vous. Vous pourrez ainsi les utiliser lorsque l'occasion se présentera. Il est aussi possible d'apporter de petits cadeaux – des articles de promotion qui ont une utilité. J'avais l'habitude de toujours avoir une pochette de petites lames escamotables pour

découper du papier. Elles étaient en forme de clé et la phrase «Le temps c'est la vie. Soyez organisé. Composez le 1-800-000-000.» y était inscrite.

Chaque fois que quelqu'un avait du mal à ouvrir un carton ou à déchirer la page d'un magazine, je lui en offrais une.

5. Écoutez. Je mentionne ce point car la plupart des gens que je rencontre sont de piètres auditeurs. Je suppose que c'est la raison pour laquelle il existe des ateliers sur l'écoute active. Lorsque vous parlez, vous n'entendez que ce que vous savez déjà.
6. Entraînez-vous à retenir les noms. Cela fait partie d'une écoute efficace mais on peut trouver des ateliers sur ce point particulier: mémoriser les noms et les visages. Pensez à inclure une de ces formations dans votre plan de développement personnel. Les gens dont vous vous souvenez se souviendront de vous.
7. Habillez-vous en conséquence: des vêtements confortables mais pas négligés. Ne portez pas de jean si c'est une réunion habillée. Lorsque j'étais orateur professionnel, je suivais une règle: toujours me vêtir un cran au-dessus de l'audience. Vous n'aurez jamais une seconde chance de faire une bonne première impression. Et les premières impressions comptent. Des cheveux hirsutes et des ongles sales ne sont pas très attirants. Si vous ne savez pas comment les gens seront habillés, demandez. Il y a bien quelqu'un qui organise cet événement.

ie business school

#1 EUROPEAN BUSINESS SCHOOL
FINANCIAL TIMES 2013

#gobeyond

MASTER IN MANAGEMENT

Because achieving your dreams is your greatest challenge. IE Business School's Master in Management taught in English, Spanish or bilingually, trains young high performance professionals at the beginning of their career through an innovative and stimulating program that will help them reach their full potential.

- Choose your area of specialization.
- Customize your master through the different options offered.
- Global Immersion Weeks in locations such as London, Silicon Valley or Shanghai.

Because you change, we change with you.

www.ie.edu/master-management | mim.admissions@ie.edu | [f](#) [t](#) [in](#) [YouTube](#) [i](#)

8. Prenez l'initiative. N'attendez pas que les autres viennent à vous. Présentez-vous. Engagez la conversation.
Vous pouvez assister à tous les événements que vous voulez, si vous restez debout dans un coin, tout seul, vous n'arriverez à rien. Rencontrez de nouvelles têtes. Ne passez pas tout votre temps avec les mêmes personnes, à chaque événement auquel vous assistez. S'il s'agit d'un dîner, prenez l'initiative de commencer les présentations. Soyez l'hôte officiel de votre table.
9. Ayez quelque chose à dire. Cela vous sera utile d'avoir un « discours d'ascenseur » déjà prêt. Toutefois, ne faites pas tourner le monde autour de vous. Inspirez-vous du journal du matin pour y puiser des sujets de conversation. Ayez suffisamment de connaissances dans le domaine du sport pour savoir qu'on ne joue pas au hockey avec un ballon – à moins que ce soit du hockey-balle. En d'autres termes, soyez prêt à participer à des conversations qui ne sont pas liées à votre travail.
10. Cependant, le plus important est le suivi que vous faites après ces rencontres. Dans la plupart des cas, si vous ignorez cette étape, vous aurez perdu votre temps. Dotez-vous de fiches ou d'une base de données sur les personnes que vous rencontrez. Notez-y leurs intérêts ainsi que leurs coordonnées et leurs informations professionnelles. Soyez un pro du découpage, scannez et envoyez par mail des données que vous récoltez dans les magazines et les journaux.
Même s'ils les ont déjà lues, ils apprécieront le geste. Consultez périodiquement votre base de données de sorte que vous n'oubliez pas les noms qui s'y trouvent. Après l'événement, pensez à envoyer un mail aux personnes avec lesquelles vous êtes entré en contact pour montrer que vous étiez « ravi de les rencontrer ».

S'occuper de son réseau est amusant. Vous avez l'occasion de rencontrer des gens intéressants, d'élargir vos horizons, de développer votre entreprise et d'édifier un centre de ressources pour obtenir de l'aide sur un grand nombre de vos projets. Partager des idées avec les autres est probablement le cours de développement personnel le plus efficace que vous puissiez trouver. Cependant, comme pour toute chose, il est important de trouver un équilibre. Il ne serait pas judicieux de sortir tous les soirs pour étendre votre réseau professionnel. Vous avez également besoin de temps pour vous connecter à votre famille.

8 BIBLIOGRAPHIE SUR LA GESTION DE PROJET

Baker, Sunny and Kim Baker. *The Complete Idiot's Guide to Project Management*. Indianapolis: Alpha Books, 2000.

Brown, Mark. *Project Management in a Week*. New York: Hodden & Stoughton, 2002.
Campbell, Clark A. *The One-Page Project Manager*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2007

Harvard Business Essentials. *Managing Projects Large & Small*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

Heldman, Kim. *Project Management Jump Start*. San Francisco: Symbex Inc., 2003. Kemp, Sid. *Project Management Demystified*. New York: McGraw-Hill, 2004.

Project Management Made Easy. Madison, Wisconsin: CWL Publishing, 2006.

Kendrick, Tom. *The Project Management Tool Kit*. New York: AMACOM, 2000. Kyle, Mackenzie. *Making it Happen*. Etobicoke, Ontario: John Wiley & Sons, 1998.

Mintzer, Rich. *The Everything Project Management Book*. Avon, MA: Adams Media, 2002.
O'Connell, Fergus. *Fast Projects*. Edinburgh Gate, Great Britain, 2007.

Richman, Larry. *Project Management Step-by-Step*. New York: AMACOM, 2002.

Tobis, Irene & Michael Tobis. *Managing Multiple Projects*. New York: McGraw-Hill, 2002.