

Giles Daoust

# Management!

100 conseils  
pour les  
(jeunes) managers  
qui veulent  
travailler *mieux* !

Title Books





© 2022 Giles Daoust & Title Media

Écrit et publié par Giles Daoust

Coordination : Emmanuel Robert

Graphisme et impression : DB Group

Mise en page : Maïté Dufrasne

Crédit photo : Frédéric Raevens

Title Books, un label de Title Media SA

Galerie de la Porte Louise 203/5

1050 Bruxelles

Belgique

[www.titlebooks.eu](http://www.titlebooks.eu)

ISBN 978-2-9602734-9-6

Dépôt légal D/2022/15129/02

Giles Daoust

# **Management!**

Title Books

Un grand merci aux premiers lecteurs de ce livre  
pour leurs encouragements et leur *feedback* :

Francis Blake  
Audrey Clabots  
Adrien Craeninckx  
Jean-Claude Daoust  
Maxime Deremince  
Catherine Dumonceaux  
Éric Everard  
Xavier Le Clef  
Emmanuel Robert  
Jean-Charles Samuelian-Werve  
Julien Theys

Merci à Stéphane Baudry pour son soutien  
et sa bienveillance.

Tu réproveras les deux sortes d'hommes,  
ceux qui se privent toujours de repos  
comme ceux qui se reposent toujours.

Sénèque, *Lettres à Lucilius*

# Qui suis-je ?

Né en **1979** à Bruxelles, je suis :

Diplômé de la **Solvay Business School**.

CEO de **Daoust**, entreprise de Ressources Humaines belge fondée par mon grand-père en 1954, lauréate du prix de **l'Entreprise de l'Année® 2016** organisé par EY, L'Écho et BNP Paribas Fortis.

Fondateur et CEO de **Title Media**, société de production audiovisuelle créée en 2003, active principalement à Los Angeles.

Partenaire fondateur de **LN24**, la première chaîne belge d'info en continu.

Réalisateur du spectacle de **l'Ommegang**, inscrit au patrimoine culturel immatériel de **l'UNESCO**.

Chroniqueur au journal **L'Écho** et au magazine **Beci Brussels Business**.

**Auteur** des livres *Mots d'esprit d'entreprendre* (2020) et *Workaholic!* (2021).

**Scénariste** pour le cinéma et la bande dessinée.

**Photographe**, avec le projet *Nature Fantastique*, qui fit l'objet de plusieurs expositions et d'un livre publié en 2021.



Membre du Comité Stratégique de la **FEB** (Fédération des Entreprises de Belgique).

Membre du **YPO** (Young Presidents' Organization).

Lauréat du prix **Young Top Manager of the Year 2018**, organisé par Top Management.

Nominé au prix du **Manager de l'Année 2020**, organisé par le magazine Trends-Tendances.

Passionné de **lecture**, de cinéma et de musique, au point de vivre dans une véritable bibliothèque.

# Introduction

Lors de mon **passage à la quarantaine**, je me suis rendu compte que cela faisait vingt ans que j'étais un véritable *workaholic*. J'ai décidé de revoir complètement **l'organisation de mon travail**. J'ai énormément lu. J'ai beaucoup réfléchi. J'ai un peu écrit.

L'an dernier, j'ai publié le livre **Workaholic! 100 conseils pour les (jeunes) entrepreneurs qui veulent travailler mieux**, basé sur mon expérience personnelle.

**Ce livre s'adressait surtout aux entrepreneurs, CEO et membres des comités de direction**. Partant du principe que ceux-ci travaillent souvent *trop*, l'objectif était de les aider à travailler *mieux*.

**Le livre que vous tenez entre les mains s'adresse cette fois à tous les managers**, quelle que soit leur position dans l'entreprise.

*Management!* a pour objectif de faire un tour d'horizon des **rôles et responsabilités des managers** ; et dans un second temps de proposer une série de **conseils organisationnels** permettant d'accomplir toutes ces tâches sans devenir... un *workaholic*.

Je me suis basé sur la **formation de management** que j'ai développée pour mon entreprise, Daoust. J'y ai ajouté une sélection de conseils figurant déjà dans *Workaholic!* (adaptés cette fois au cas des managers), ainsi que toute une série de nouveautés basées sur mes observations, mes rencontres et mes lectures.

Ce livre peut aussi intéresser, de manière générale, **tous les collaborateurs** de l'entreprise. En comprenant mieux les défis de leur manager, ils pourront l'aider à mettre en place une organisation du travail plus efficace et harmonieuse. Et peut-être ceci leur donnera-t-il envie... de devenir un jour eux-mêmes un manager !

Si certains de ces conseils vous **inspirent**, j'en serai très honoré.

S'ils ne vous parlent pas, n'hésitez pas à les **ignorer**.

★

### **Lexique :**

« **Manager** » : toute personne qui pilote un département ou une équipe.

« **Département** » : la partie de l'entreprise, grande ou petite, qui est gérée par le manager. Il peut aussi s'agir d'un magasin, une agence, un restaurant, une usine... voire même de l'entreprise entière.

« **Collaborateurs** » : les membres de l'équipe du manager, qui composent son département.

« **N+1** » et « **N-1** » : respectivement le supérieur hiérarchique et les *direct reports* d'une personne. Les « **N** » sont donc ceux qui se trouvent au même niveau hiérarchique.

« **Collègues** » : tous ceux qui travaillent avec une personne : ses N+1, N, N-1...

# Méthodologie

**Il ne ferait aucun sens** d'essayer d'appliquer ces 100 conseils du jour au lendemain.

Il est probablement impossible d'en appliquer plus de **80 %** de manière continue.

Si mon approche vous intéresse, voici comment je vous propose de procéder :

Choisissez les **10** conseils qui vous parlent, et essayez de vous y tenir pendant un mois.

Si vous arrivez à en suivre **8**, abandonnez les **2** autres.

Le mois suivant, choisissez **10** autres conseils, et ajoutez-les aux 8 premiers.

**Et ainsi de suite**, jusqu'à avoir épuisé tous les conseils qui vous parlent.

Abandonnez sans regrets ceux que vous n'arrivez pas à appliquer.

Ce livre n'a d'autre vocation que de vous aider à trouver l'organisation qui **vous** convient.

Je me permets de vous tutoyer...



**I.**  
**TA**  
**MISSION**

# 1. Sois le *moteur* de ton département

On ne « suit » pas un département, on le « dirige » !  
Sois proactif, prends des initiatives.



## 2. Prends la responsabilité *finale*

Pour le meilleur et pour le pire.  
En anglais, le mot « *ownership* »  
dit bien ce qu'il veut dire :  
c'est *ton* département !

# 3. Gère ton département de A à Z

À travers toutes ses composantes.  
Aie une vision à 360° de tout ce qu'il fait,  
et ne laisse aucun aspect de côté.

## 4. Ne néglige aucun *stakeholder*

Pense à tous ceux à qui ton département  
offre des produits ou services,  
ou avec qui il collabore, en interne et en externe :  
clients, partenaires, collègues, candidats, fournisseurs...  
Entretiens des contacts réguliers avec eux  
et mesure leur satisfaction.

# 5. Définis ton plan d'action annuel

... et *engage-toi* à le réaliser !  
Par exemple 10 grands objectifs ou projets  
répartis sur l'année.  
Chaque fois que possible,  
fixe des objectifs chiffrés ou KPI  
(*Key Performance Indicators*)  
de sorte à pouvoir mesurer les résultats.

## 6. Sois ambitieux

Ne te contente pas de la mention « bien »  
ni du *statu quo*.  
Mais reste toujours réaliste.

## 7.

# Aie l'esprit critique

Remets fréquemment en question  
la manière dont fonctionne ton département,  
et vise une amélioration continue.

## 8. Sois innovant

Dans tout ce que tu fais,  
cherche des approches innovantes.  
Nous vivons dans un monde en constante évolution.

## 9. Sois flexible

Les règles sont indispensables.  
Tout autant que s'adapter à la réalité du terrain  
et des personnes qui nous entourent.



# 10.

## Anticipe les problèmes

90 % des problèmes ont déjà eu lieu dans le passé,  
ou peuvent être imaginés dès aujourd'hui.  
Établis un plan d'action pour qu'ils ne se produisent pas,  
ou plus.

# 11.

## Consacre du temps aux projets

Un manager doit consacrer une partie de son temps au *day to day* (gestion du présent) et une partie aux projets (préparation du futur).

Les projets peuvent être petits ou grands, commerciaux ou organisationnels, techniques ou humains...

Assure-toi de leur consacrer suffisamment de temps !

## 12.

# Ne te cache pas derrière des excuses

« Je ne savais pas... »

« On a toujours fait comme ça... »

« On ne m'avait pas dit que je devais m'occuper de ça... »

« Mon prédécesseur ne s'occupait pas de ça... »

« C'est la faute de mon fournisseur... »

... ne devraient pas faire partie de ton vocabulaire.

## 13.

# Trouve l'équilibre entre efficacité et humanité

Si on est trop gentil, on n'est pas efficace.

Si on est obsédé par l'efficacité, on devient inhumain.

# 14.

## Forme-toi

Suis les formations proposées par ton entreprise,  
et ne te limite pas forcément à elles seules.  
N'oublie pas que c'est *ta* carrière.

# 15.

## Lis beaucoup

Livres, presse spécialisée, sites web...  
Tiens-toi informé et mets à jour tes connaissances,  
pour ne pas être dépassé.  
Ça fait partie de ton job !

# 16.

## Fixe-toi des objectifs de développement personnel

Quelles compétences ou connaissances additionnelles  
souhaites-tu acquérir ?

Quels défauts ou points d'attention  
souhaites-tu corriger ?

Dresse une liste,  
et travaille sur quelques points chaque trimestre.





**II.**  
**TON**  
**ÉQUIPE**

# 17. Entoure-toi le mieux possible

C'est la clé de tout.  
Personne ne réussit tout seul.

# 18.

## Pilote le recrutement de tes collaborateurs

Ce n'est pas la responsabilité du département RH.

C'est la tienne,

*en collaboration* avec les RH.

N'attends pas que la solution tombe du ciel.

**19.**  
**Ne cherche pas  
des moutons  
à cinq pattes !**

Fixe les critères de recrutement (vraiment) essentiels,  
et sois prêt à faire des compromis.

## 20. Ne recrute pas des clones

On a parfois tendance à choisir  
des collaborateurs qui nous ressemblent.  
C'est une erreur,  
car la diversité de profils enrichit beaucoup une équipe.

## 21. Assure l'*onboarding* des nouveaux

Au plus tard à la fin du premier mois,  
ils doivent être autonomes dans leur fonction.  
C'est ton job,  
pas celui des RH ou du département formation.

## 22. Coache ton équipe en continu

Tes collaborateurs ont besoin de toi pour progresser.

## 23. Utilise le *mentoring*

Si tu n'as pas le temps ou la connaissance  
pour coacher un collaborateur sur certaines matières,  
attribue-lui un mentor au sein du département  
(voire dans un autre département,  
avec l'accord de son manager).

Attention,  
le mentor doit être volontaire, motivé et compétent...  
et il ne devient pas le nouveau chef de ton collaborateur !



## 24. Réalise des évaluations trimestrielles

Fixe des objectifs à court, moyen et long terme  
à chaque collaborateur.

Lors de l'évaluation de fin d'année,  
n'hésite pas à leur demander ce que *tu* peux améliorer  
dans votre collaboration.

## 25.

# Veille à ce que tout le monde joue le jeu

Que les horaires et lieux de travail  
soient fixes ou flexibles,  
assure-toi que chacun fasse sa part du boulot.  
Sinon ça démotivera les autres.

## 26. Coordonne les congés

Si tous tes collaborateurs sont absents en même temps,  
tu vas te retrouver seul sur le pont !

## 27. Définis des *backups*

Un collaborateur est malade ou en congé ?

Si son *backup* est clairement défini,  
cela ne devrait pas poser de problème.

N'oublie pas que le *backup* doit être formé  
aux tâches de la personne qu'il remplace.

## 28. Organise le télétravail avec bon sens

Applique les règles de ton entreprise  
de la manière la plus intelligente et flexible possible,  
en tenant compte aussi des réalités personnelles  
des membres de ton équipe  
(distance, famille, enfants...).

Sans jamais céder aux caprices !

# 29.

## N'abuse pas de la visioconférence

Personne n'a envie de passer toute la journée  
à parler à un écran.

# 30.

## Fais vivre l'esprit d'équipe

Veille à ce que tes collaborateurs disposent  
de suffisamment de moments  
de rencontre en présentiel.  
C'est aussi là que s'incarne la culture d'entreprise.

# 31.

## Détecte

### les *young potentials*

Veille à les challenger,  
et à ce qu'ils continuent d'évoluer  
dans ton équipe ou dans l'entreprise.  
Sans quoi  
ils iront évoluer... ailleurs !



## 32. Sois vigilant

Veille à détecter les conflits et situations délicates,  
et intervies rapidement.

Implique ton N+1 ou le département RH  
dans les cas complexes.

# 33.

## Aie le courage de licencier

Il vaut mieux mettre fin  
aux collaborations qui ne fonctionnent pas,  
avant qu'elles ne polluent ton travail et celui des autres.  
N'attends pas la dernière minute  
pour en parler à ton N+1.

**III.**  
**TES**  
**COLLABORATEURS**

# 34.

## Traite bien tes collaborateurs

Tu as envie qu'ils restent ?  
Donne-leur envie de rester !  
Mais ne cède jamais aux caprices.

## 35.

### *Lead by example*

Comporte-toi comme tu souhaiterais que tes collaborateurs se comportent.

## 36.

Ne fais pas leur travail  
à leur place !

Tu t'étonnes d'être débordé ?

## 37. Apprends à déléguer

Occupe-toi des tâches pour lesquelles  
tu as le plus de valeur ajoutée.

Délègue les autres.

Pousse tes collaborateurs à prendre des décisions,  
et accepte qu'ils fassent des erreurs  
– c'est comme ça qu'on apprend.

Évidemment, dans les moments de crise,  
sois prêt à mettre la main à la pâte.

## 38.

# Pas de micro- management

Tu n'aimes pas être micro-managé ?  
Alors ne micro-manage pas !  
Donne-leur des consignes claires,  
et laisse-les apporter leur valeur ajoutée.  
Accepte que tout ne soit pas à 100 %  
comme si tu l'avais fait toi-même.



## 39.

# Pas de *bypass*

Traite avec ton N+1, tes N-1 et tes N.  
Pas avec tes N+2 ou tes N-2, ni avec les N-1 de tes N.  
Le *bypass* provoque la désorganisation  
et la déresponsabilisation.  
Sans compter les malentendus  
et les vexations qu'il génère.

# 40.

## Demande-leur de regrouper leurs questions

Un collaborateur te contacte sans arrêt ?  
Dis-lui de regrouper ses questions une fois par jour.  
Tu l'aideras à devenir plus autonome.

## 41.

# Réponds aux questions par des questions

Tes collaborateurs sont capables  
de trouver eux-mêmes les réponses.  
Apprends-leur à se poser les bonnes questions.

## 42. Refuse de répéter 10 fois la même chose

Un de tes collaborateurs n'écoute pas ?  
Il fait semblant de ne pas comprendre ?  
Demande-toi s'il est vraiment à sa place dans ton équipe.

# 43.

## Laisse-leur le temps

Tout le monde peut s'améliorer, mais ça prend du temps.  
Sois patient, surtout avec ceux qui font de vrais efforts.

# 44.

## Respect, confiance et loyauté

... se gagnent avec le temps.  
Si tu es nouveau dans l'équipe  
ou dans ta fonction de manager,  
commence par faire tes preuves.

## 45.

# Reconnais tes limites

Il y a des matières que tu ne maîtrises pas ?

Dis-le !

Il n'y a rien de mal à ne pas tout savoir.

Ton honnêteté sera appréciée.

**46.**  
N'oublie pas  
de dire merci

C'est la base de toute bonne collaboration.



## 47.

# Apprends à dire *sorry*

En tant que manager,  
il arrive de faire des erreurs ou de s'énerver.  
N'hésite jamais à dire *sorry*,  
ce sera grandement apprécié.

# 48.

## Fais-leur des compliments

C'est agréable et motivant...  
mais seulement quand c'est mérité.

Par contre, ne leur fais pas croire  
qu'ils sont les meilleurs du monde,  
car ça pourrait leur monter à la tête.

## 49.

# La culpabilité n'est pas un outil de management

N'essaie pas de culpabiliser tes collaborateurs  
pour les faire travailler plus ou mieux.  
Ça ne fonctionne jamais,  
et ça crée une ambiance négative.

## 50.

# Pas de ragots au bureau

Je ne veux pas savoir qui a dit quoi sur qui.  
Ça n'a pas sa place  
dans un environnement professionnel.

# 51.

## Tes collaborateurs ne sont pas tes potes

Tu as une bonne relation avec eux ?

Bravo !

Mais ne leur laisse pas croire que tu es leur pote,  
sinon ça vous jouera des tours.

## 52.

# Traite tes fournisseurs comme des membres de ton équipe

Avec les mêmes méthodes et la même attitude.  
Évalue régulièrement la collaboration,  
et n'oublie jamais que le responsable final, c'est toi !

**IV.  
TES  
PROJETS**

## 53.

*What? Why? Who?*

*How? When?*

*How much?*

... sont des questions essentielles à te poser  
avant de démarrer tout projet.



## 54.

# « Qualité, coût, délai »

Tu peux en choisir deux !

Soit ce sera bon marché et rapide

... mais de faible qualité.

Soit ce sera bon marché et de qualité

... mais le délai sera long.

Soit ce sera rapide et de qualité

... mais le coût sera élevé.

55.  
*Top-down*  
**THEN** *bottom-up*

*Top-down* : le manager prend les décisions seul.

*Bottom-up* : le manager consulte ses collaborateurs.

Pour un bon équilibre, mélange les deux :

D'abord, formule une vision synthétique de ton projet.

Ensuite, communique-la à tes collaborateurs

et récolte leur *feedback*.

Enfin, établis la version définitive :

respecte ta vision initiale,

mais enrichis-la des commentaires,

idées et critiques récoltés.

## 56.

# Définis les *milestones*

Fixe d'abord les grandes étapes du projet  
avant de penser à tous les détails.  
Sinon tu perdras la vue d'ensemble.

# 57.

## Prépare un rétroplanning

Pars de la date de livraison,  
et répartis les *milestones* sur le temps imparti.  
Prévois des *buffers* (sécurités),  
car tout projet peut rencontrer des retards.

## 58.

# Organise des *task forces*

Organise une réunion toutes les deux semaines pour chaque projet, avec les personnes impliquées.

➤ Voir en annexe : 20 conseils pour une bonne réunion

## 59. Attribue l'*ownership*

Chaque sous-projet ou tâche  
doit être alloué à une personne,  
qui en aura la responsabilité finale.  
L'*ownership* ne peut pas être partagé  
entre deux personnes.  
Évite de le confier à quelqu'un qui ne le souhaite pas.

Tu vas me dire :

**« Comment accomplir tout ça sans m'épuiser ? »**

Voici quelques conseils pour y arriver...





**V.  
TON  
ORGANISATION  
PERSONNELLE**

## 60.

# Fais une « *to do list* »

Note les tâches, réunions et déplacements  
à effectuer cette semaine.

Surligne les plus importantes.

Barre au fur et à mesure.

Recommence chaque semaine.

Meilleur outil : papier + crayon.

# 61.

## Découpe ta semaine en 10 demi-jours

Tu disposes ainsi de 10 périodes pour les tâches, réunions et déplacements les plus importants.  
Répartis-y ce qui figure sur ta « *to do list* ».

## 62.

# Fixe des rendez-vous récurrents

Une routine standard permet de bien structurer son planning.

Exemples :

- Une réunion d'équipe par semaine.
- Une réunion toutes les deux semaines pour chaque projet.
- Un *face to face* par mois avec ton N+1 et avec chaque N-1.
- Une réunion mensuelle, trimestrielle ou annuelle avec chaque client ou fournisseur clef.

## 63.

# Définis ton planning standard

Et essaie de t'y tenir le plus souvent possible.  
Il y aura bien sûr des exceptions, mais une base régulière  
t'aidera à structurer tes semaines.  
N'hésite pas à le faire évoluer avec le temps.

Exemples :

Lundi après-midi : réunion d'équipe.  
Mardi et jeudi matin : pas de réunions,  
travail concentré sur tes tâches et projets.  
Vendredi après-midi : tâches administratives  
et préparation de la semaine suivante.

Remarque : le matin se prête généralement mieux  
aux tâches demandant le plus de concentration ;  
l'après-midi aux réunions, déplacements  
et tâches administratives.

## 64.

# Ne sois pas l'esclave de tes e-mails

Y répondre en permanence détruit ta concentration.  
En fonction de ton activité, fixe les meilleurs moments  
de la journée pour y répondre.  
Limite-toi à ces moments, sauf en cas d'urgence.

Exemples :

En début et fin de matinée.  
En début et fin d'après-midi.

Remarque : bien entendu,  
si tu t'occupes de service à la clientèle ou de *front desk*,  
tu dois rester disponible en permanence.

## 65. Définis une procédure d'urgence

Conviens avec ton équipe de la manière dont tu peux être contacté en cas d'urgence (téléphone, SMS...). Ceci te permet de ne pas devoir consulter tes e-mails toutes les dix minutes « au cas où ».

## 66. Utilise la règle des 80/20

80 % des résultats proviennent de 20 % des efforts.  
Focalise-toi sur les tâches et projets  
qui auront le plus d'impact.  
Choisis tes combats.



## 67.

# Choisis ton *One Thing*

Un *One Thing* est un objectif tellement important que,  
si tu parviens à l'atteindre,  
il compensera tout ce que tu aurais raté ou mis de côté.  
Définis ton *One Thing* pour chaque jour,  
semaine, mois, année...  
et assure-toi de le réaliser dans les temps.

(Voir le livre *The One Thing*  
de Gary Keller et Jay Papasan)

# 68.

## Utilise la matrice « important / urgent »

Aussi appelée « matrice d'Eisenhower ».  
Elle permet de classer les tâches et projets,  
et de définir les actions.

Important et urgent : faire.  
Important et non-urgent : planifier.  
Non-important et urgent : déléguer.  
Non-urgent et non-important : éliminer.

# 69.

## Apprends à dire non

Sois sélectif.

Allège ton planning. Augmente la qualité de ton travail.

Si tu dis non à quelqu'un,  
explique-lui les raisons de ton refus,  
pour qu'il puisse te comprendre.

## 70.

# Dis non à la réunionite

Beaucoup de réunions sont inefficaces ou superflues.

Limite leur nombre, leur durée,

et le nombre de participants.

Parles-en autour de toi pour éviter que les autres organisateurs de réunions ne polluent ton planning.

➤ Voir en annexe : 20 conseils pour une bonne réunion

## 71.

# Ne mets pas tout le monde en copie

Si chacun y va de sa réponse,  
ça va créer une avalanche d'e-mails.  
Quand tu as besoin de l'*input* de plusieurs personnes,  
organise plutôt une (courte) réunion.

## 72.

# Utilise les drapeaux

La plupart des e-mails ne nécessitent pas  
une réponse immédiate.

Ce n'est pas urgent ?

Tu hésites sur la réponse à donner ?

Mets un drapeau et reviens-y plus tard.

**VI.**  
**TON**  
**ATTITUDE**

**73.**  
*Smile!*

Tout travail est plus agréable  
quand il est fait avec le sourire.



## 74.

# Utilise ton humour

C'est une arme puissante pour surmonter  
les difficultés et résoudre les conflits.  
Mais ne te laisse jamais aller aux sarcasmes  
ou aux moqueries.

# 75. Sois diplomate

Dire les choses trop frontalement  
risque de blesser ton entourage.  
Prends des pincettes.

## 76.

# Mets ton ego de côté

Il est ton pire ennemi en tant que manager.

« Je » ne sais pas tout.

« Je » ne suis pas infallible.

« Je » ne suis pas supérieur à mes collègues.

Idem pour ton département :

ne tombe pas dans le piège de croire qu'il est le meilleur  
ou le plus important de toute l'entreprise.

# 77. L'excès de zèle tue le zèle

Si ton délai de livraison est de 24 h,  
n'essaie pas de livrer en 4 h.  
Cela peut faire baisser la qualité de ton service,  
et provoquer des épuisements.

**78.**  
**Focalise-toi**  
**sur les solutions**

Pas sur les problèmes.

**79.**

# Ne cherche pas les coupables

Quand un problème est survenu,  
ça ne sert plus à rien.

## 80.

Ne cherche pas à avoir  
toujours le dernier mot

C'est souvent le mot de trop, qui va envenimer  
la situation au lieu de l'améliorer.

**81.**

*Keep it simple*

La capacité à faire les choses simplement est une des plus grandes qualités qui soit.



**82.**

**Ne transforme pas  
les petites choses  
en grandes**

C'est un signe de maturité.

# 83.

## Autorise-toi à faire des erreurs

Et apprends de celles-ci.  
Personne n'est infallible.  
En cas d'erreur,  
reconnais-la et accepte ta responsabilité.  
Rectifie le tir au plus vite.  
Fais en sorte qu'elle ne se produise plus.

# 84.

## Tu as le droit de changer d'avis

En tant que manager, tu prends beaucoup de décisions.  
Ne deviens pas une girouette,  
mais autorise-toi à changer d'avis de temps en temps.

**85.**  
**Tu es sur le point  
de te fâcher ?**

Attends quelques heures.  
Si ça en vaut toujours la peine, fâche-toi.  
Sinon laisse tomber.  
Tu en sortiras grandi.

# 86.

## Dors dessus

Tu hésites face à une décision ?  
Tu auras plus de recul demain.  
Peu de décisions doivent être prises immédiatement.

## 87.

# Affronte tes peurs

Au ski, il faut oser se pencher dans la direction  
de la pente, sinon on tombe.  
Apprends à trouver du plaisir  
à affronter ce qui te fait peur.  
C'est comme ça qu'on progresse.

**VII.**  
**TON**  
**BIEN-ÊTRE**

**88.**

**Ne cède pas à l'anxiété**

Nous en ressentons tous.  
Il ne faut pas la laisser nous dominer.



## 89. Relative

Des milliards de personnes  
ont moins de chance que toi.  
Des millions de personnes  
ont des problèmes similaires aux tiens.

**90.**  
**La nuit est faite  
pour dormir**

Pas pour repasser en boucle  
tous tes soucis professionnels.

# 91.

## Essaie le thé

Le café provoque des pics de nervosité,  
qui se dissipent assez vite.

Le thé est une source d'énergie plus constante.  
Essaie le thé noir le matin, le thé vert l'après-midi,  
et la tisane le soir.

## 92.

# Mange sainement

Ne néglige pas ton corps,  
ou tu le regretteras dans 10 ans.

Mange beaucoup de fruits et légumes,  
et peu d'aliments gras.

Ne saute jamais un repas.

Remplace les sucreries et les chips par des fruits secs  
ou des aliments sains.

# 93.

## Mange salé au petit-déjeuner

Le sucre au petit-déjeuner provoque un pic d'énergie,  
suivi d'une baisse de régime en fin de matinée.

En mangeant salé,  
ton énergie sera constante toute la matinée.  
Envie de sucré ? Ajoute un fruit !

## 94. Limite l'alcool en semaine

Plus tu bois d'alcool ce soir,  
plus tu auras de mal à te lever demain,  
et tu risques d'être irritable toute la journée.

Pas d'alcool le midi,  
sinon ta concentration sera mauvaise tout l'après-midi.  
Évite l'alcool aux événements professionnels :  
reste pro... ça ne t'empêche pas d'être sympa !

# 95.

## Marche 30 minutes tous les jours

Rester statique tout le temps  
n'est pas bon pour le corps et l'esprit.  
Ménage-toi des moments pour marcher,  
le matin, le midi ou le soir.  
Pour être sûr de le faire même par temps de pluie :  
achète un tapis de marche.

## 96.

# Le soir et le week-end...

Si tu es *on call* ou si tu attends un message :  
limite-toi à ce qui est urgent.

Si tu dois travailler : concentre-toi sur le dossier  
ou la tâche qui t'occupe, ne te laisse pas distraire.  
Mais ne passe pas tout ton temps libre à travailler,  
sinon tu seras fatigué et inefficace au bureau.  
Trouve le bon équilibre.



## 97.

# Pars en vacances deux fois par an

Regarde tes messages une fois par jour,  
et ne réponds qu'aux plus urgents.  
En tant que manager, tu ne peux pas  
te permettre d'être injoignable,  
mais ne tombe pas dans le piège  
de travailler toute la journée.

## 98.

# Tu te sens épuisé ?

Prends un (demi) jour de congé cette semaine.

Oui, je sais, tu n'as pas le temps.

Mais tu seras deux fois plus efficace ensuite.

Et le retard sera vite rattrapé.

Planifie aussi quelques jours de congé additionnels  
pour les semaines à venir.

**99.**

Travailler trop  
est souvent synonyme  
de travailler *mal*

Travailler un peu moins, mais mieux,  
ne fera pas de toi un glandeur.

**100.**

Rien ne vaut de  
te détruire la santé

N'oublie jamais que sans elle... tu n'as pas d'avenir !

Annexe

20 conseils  
pour une bonne  
**réunion**

1. Quand tu organises une réunion, tu dois la **diriger**. Ça se passe avant, pendant et après.
2. Tout d'abord, demande-toi si cette réunion est vraiment **nécessaire**.
3. Limite la durée à maximum **1h**. S'il y a plusieurs sujets, alors maximum 1h30.
4. Limite au maximum le nombre de **participants**.
5. Ne convoque pas une réunion avec une simple **invitation** calendrier : assure-toi préalablement que chaque participant est disponible et sera présent.
6. Envoie l'**ordre du jour** en même temps que l'invitation.
7. S'il y a des **documents** préparatoires, envoie-les au moins 48h à l'avance, pour que les participants aient le temps de les lire.
8. Si d'autres participants doivent intervenir pendant la réunion, assure-toi qu'ils **préparent** bien leur sujet.
9. Commence la réunion par une **introduction** qui en rappelle le sujet et l'objectif.
10. Pour chaque sujet abordé, utilise une présentation **PowerPoint** (maximum 10 slides) ou un support en **Word** (maximum une page). Utilise des phrases courtes en *bullet points*. Le moins de mots possible par page.
11. Limite la durée de chaque présentation à maximum **15 minutes**. Sauf pour les sujets complexes, alors maximum 30 minutes. Si c'est plus long, les participants perdront leur concentration (et leur patience).

12. Limite-toi aux informations que les autres participants **doivent savoir**.
13. Ne reporte pas **ta complexité** sur les autres : supprime les détails internes à ton département ou à ton travail personnel, qui ne concernent pas les autres participants.
14. Pour chaque décision à prendre, **propose** une solution, ou maximum 3 options à discuter. Évite les questions ouvertes, sinon ça risque de partir dans tous les sens.
15. Après chaque présentation, passe aux questions-réponses et au **feedback**. Si personne ne réagit, pose des questions toi-même aux participants et anime les débats. Laisse suffisamment de temps pour les échanges.
16. Évite les discussions « **café du commerce** » et les bavardages inutiles : mets-y fin le plus vite possible !
17. Ne laisse pas la réunion se terminer sans aboutir à des **décisions** ou des réponses aux questions posées.
18. **Conclus** la réunion en résumant les décisions prises, pour que chacun garde bien celles-ci en tête.
19. Fixe la date et l'ordre du jour de la **réunion suivante**, ainsi que la liste de *to do* à réaliser d'ici là et l'*ownership* de celles-ci.
20. Si tu réalises un **PV** ou une synthèse de la réunion, limite-toi aux éléments-clés et points de décision, ne fais pas la liste de « qui a dit quoi ». Joins la liste de *to do*. Maximum une page, en *bullet points*, à envoyer à tous les participants.

➤ C'est TA réunion, c'est TON temps,  
c'est TA responsabilité !













Diplômé de Solvay, Giles Daoust est le CEO de Daoust et Title Media. Il est également réalisateur de l'Ommegang, partenaire fondateur de LN24 et chroniqueur pour *L'Écho* et *Beci Brussels Business*.

Véritable *workaholic*, il propose 100 conseils pour les (jeunes) managers qui veulent travailler *mieux*.

TITLE  
BOOKS

ISBN 978-2-9602734-9-6

