

GILES DAoust

LE MANAGER,
MAÎTRE DU

TEMPS



TITLE
BOOKS

GILES DAoust

LE MANAGER,
MAÎTRE DU

TEMPS

TITLE
BOOKS

© 2023 Giles Daoust & Title Media

Écrit et publié par Giles Daoust

Coordination éditoriale: Emmanuel Robert

Project Manager: Antoinette Stas de Richelle

Mise en page: Denis Séguy - D-Nice graphic design

Impression: Graphius Brussels

Crédits photo: p.18 Shutterstock/dizain; p.46 istockphoto/Jun; p.48 Shutterstock/alphaspirit.it; p.60 istockphoto/Peshkova; p.66 Shutterstock/Nina Firsova; p.68 Shutterstock/Zoteva; p.70 Shutterstock/Andrew Doran; p.72 istockphoto/bowie15; p.74 istockphoto/PhotographyPerspectives; p.76 istockphoto/zozzzzo.

TITLE
BOOKS

Title Books, un label de Title Media

Galerie de la Porte Louise 203/5

1050 Bruxelles

Belgique

www.titlebooks.eu



ISBN 978-2-931193-14-3

Dépôt légal: 10/2023

D/2023/15129/04

«Nous n'avons **pas** trop peu de temps,
mais nous en perdons beaucoup.

Nous n'avons **pas** reçu une vie brève,
mais nous la rendons brève.»

Sénèque, *La brièveté de la vie.*

Table des matières

Préambule(s)	7
I. Planifiez vos tâches	17
Faites une to do list	18
Utilisez la matrice d' Eisenhower	20
Une semaine, c'est 10 demi-jours	22
Vous êtes atteint d'une maladie grave: la réunionite	23
II. Lutte contre la réunionite	25
Gérez vos réunions	26
Regroupez vos réunions	27
Libérez 1 ou 2 demi-jours sans réunions	28
Si possible, allez plus loin	29
III. Organisez vos semaines	31
Le One Thing	32
La règle des 80/20	34
Vous - avez - le - temps!	37
Essayez des sprints de 2 semaines?	38
1 mois = 40 demi-jours	39
Encore une bonne nouvelle!	40

IV. Lutte ^z contre les per^tes de temps.....	43
Votre smartphone vous fait perdre du temps.....	46
Vos e-mails vous font perdre du temps.....	48
Les fausses urgences vous font perdre du temps.....	50
Vos collègues vous font perdre du temps.....	52
Le micro-management vous fait perdre du temps.....	54
Votre ego vous fait perdre du temps.....	56
L' alcool vous fait perdre du temps.....	58
Vous vous faites perdre du temps.....	60
V. Prenez le temps!.....	63
Prenez le temps de dormir	65
Prenez le temps de vous alimenter sainement.....	66
Prenez le temps de marcher	68
Prenez le temps d'aller au bureau	70
Prenez du temps pour vous	72
Prenez le temps de partir en vacances	74
Et surtout: prenez le temps de lire	76
Conclusion(s)	79
Pour aller plus loin	87
Annexe: 20 conseils pour une bonne réunion	88

Préambule(s)

À lire également

Le Manager, Maître du Temps est un **compagnon** de mes livres:

Workaholic!

*100 conseils pour les (jeunes) **entrepreneurs**
qui veulent travailler mieux.*

et

Management!

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

Ils peuvent être lus séparément, dans l'ordre de votre choix.
Il n'est pas nécessaire de lire l'un pour comprendre l'autre.

Voir en page 87 comment vous les procurer gratuitement.

Conférences

Le contenu de cet ouvrage a été enrichi par une série de conférences que j'ai données auprès des organismes suivants:

Action Coach

B19

BECI

Cercle Gaulois

Cercle de Wallonie

EcoFin Club

EY

Fédération des Entreprises de Belgique

ICHEC

Réseau Entreprendre Wallonie

Seed Factory

Université Catholique de Louvain

Université Libre de Bruxelles

Université de Mons

Merci aux organisateurs pour leur invitation,
et aux nombreux participants pour nos discussions passionnantes
qui m'ont permis d'affiner les idées présentées ici.

À propos de moi

Je suis né en 1979 à Bruxelles, d'un père entrepreneur et d'une mère antiquaire.

En 2003, pendant mes études à la **Solvay Business School**, je crée **Title Media**, une société de production audiovisuelle (avec plus de 40 films à son actif à ce jour).

En 2006, je deviens le réalisateur du spectacle de l'**Ommegang**, qui retrace la venue de l'Empereur Charles Quint à Bruxelles en 1549, et est inscrit au Patrimoine Culturel Immatériel de l'UNESCO en 2019.

En 2010, j'intègre l'entreprise familiale de Ressources Humaines **Daoust**, fondée par mon grand-père en 1954, dont je deviens responsable marketing, puis CEO en 2015. Nous remportons le prix de l'Entreprise de l'Année® en 2016.

Pendant les années 2010, je me lance dans la photo avec le projet **Nature Fantastique**, qui fera l'objet de nombreuses expositions.

En 2016, je démarre deux chroniques mensuelles à propos de l'entrepreneuriat, la créativité et la Société, dans le journal économique belge **L'Écho** et le magazine de **BECI** (Chambre de Commerce de Bruxelles).

En 2018, je suis l'un des partenaires fondateurs de **LN24**, la chaîne d'information belge fondée par Joan Condijs, Martin Buxant et Boris Portnoy, et je me lance dans l'édition avec **Title Books**.

En 2020, j'intègre le comité stratégique de la **FEB** (Fédération des Entreprises de Belgique), et je publie mes premiers **livres sur l'entrepreneuriat**.

Je remporte le prix du Young Top Manager of the Year 2018, suis nominé à celui du Manager de l'Année 2020, et suis élu Leader Masculin de l'Année aux Lobby Awards 2023.

Je suis également l'**auteur** de plusieurs livres, bandes dessinées et films.

On me demande souvent comment je trouve le **temps**.
C'est pour cette raison que j'ai écrit ce livre.

À propos de **vous**

Si vous envisagez de lire ce livre, c'est probablement que d'une manière ou d'une autre,

vous êtes un manager.

Dans une entreprise, un service public, une association...

Si vous rencontrez des **défis organisationnels**, des difficultés à gérer vos priorités, voire des moments d'inefficacité ou d'épuisement...

... ce livre est pour vous!

Certains conseils s'appliqueront peut-être **moins bien** aux catégories suivantes, qui sont fort dépendantes des **interactions en temps réel**:

- > Commercial, sales manager, account manager, etc.
- > Responsable d'un help desk, call center, etc.
- > Responsable d'un magasin, d'un restaurant, etc.
- > ...

Méthodologie

Il ne ferait aucun sens d'essayer d'appliquer tous les conseils de ce livre du jour au lendemain.

Voici comment je vous propose de procéder:

Choisissez quelques conseils qui vous semblent **les plus faciles** à appliquer, et essayez de vous y tenir pendant un mois.

Si vous arrivez à en suivre **80%**, abandonnez les **20%** restants.

Le mois (ou le trimestre) suivant, choisissez quelques conseils **supplémentaires**, et ajoutez-les à ceux que vous maîtrisez déjà.

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

Abandonnez sans regrets ceux qui ne vous parlent pas, ou que vous n'arrivez pas à appliquer. Peut-être y reviendrez-vous plus tard.

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

Lexique

Manager

Toute personne qui pilote un département ou une équipe. Il peut aussi s'agir d'un CEO ou d'un entrepreneur.

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...

Tellement à **faire**.
Si peu de **temps**.

Comment ne pas se laisser **déborder**?
Comment être **bon** dans
ce que l'on fait?

Le but de ce livre
n'est pas de vous
dire comment vous organiser
mais bien de vous
faire réfléchir
à votre organisation!

I.

Planifiez
vos tâches

Faites une to do list



① So
② Many
③ Things

La première chose à faire avant de démarrer la semaine (donc au plus tard le lundi matin première heure) est de **noter toutes les tâches** que vous devez réaliser.

Ne vous limitez pas à ce que vous devez faire cette semaine: pensez à **court, moyen et long terme**. Le tri viendra dans un deuxième temps.

Pour cette *to do list*, pas besoin d'une technologie de pointe: **papier + crayon** feront l'affaire. Mais certains préféreront un outil informatique.

Les tâches sur votre *to do list* peuvent être de **deux types**:

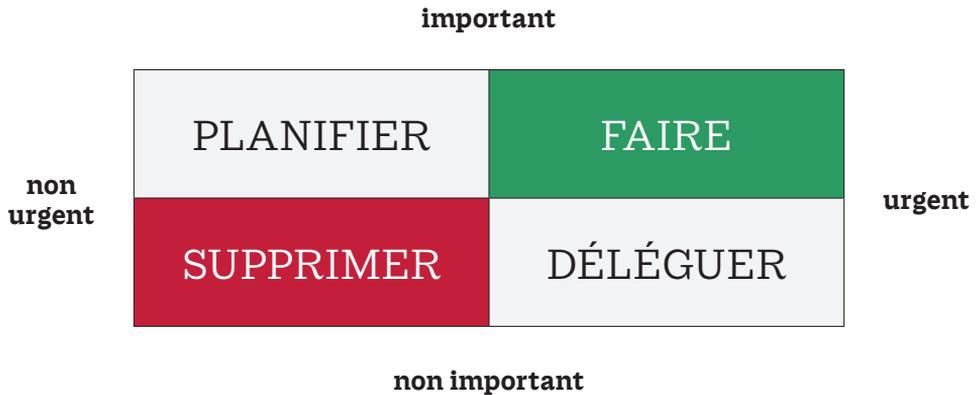
1. Tâches personnelles (travail concentré):

- > Rédiger un document.
- > Créer une présentation PowerPoint.
- > Préparer une offre pour un client ou prospect.
- > Travailler sur un dossier ou projet nécessitant de la concentration.
- > Préparer une réunion, une visite client, une intervention en public...
- > Répondre à vos e-mails.
- > Passer une série d'appels téléphoniques (prospection, suivi, coordination...)
- > ...

2. Réunions (travail collaboratif):

- > Réunions *face to face*.
- > Réunions en équipe.
- > Visioconférences.
- > Déplacements à l'extérieur.
- > Visites chez des clients, prospects, fournisseurs.
- > Formations, séminaires, événements professionnels et relations publiques.
- > ...

Utilisez la matrice d'**Eisenhower**



Cette matrice tire son nom du Président américain Dwight D. Eisenhower (1890-1969), qui avait pour principe de ne s'occuper **que** des sujets que **lui seul** était capable de traiter.

La matrice d'Eisenhower classe les tâches selon deux axes: important et urgent.

Important et urgent: FAIRE.

Ce sont des tâches que vous seul pouvez faire, et que vous devez réaliser dans des délais courts. Ceci va vous demander du temps. Pour disposer de ce temps, il faut faire le tri parmi les autres tâches.

Non important et non urgent: SUPPRIMER.

Ce sont les tâches qui ne méritent tout simplement pas de figurer sur votre *to do list*. Si vous les y aviez notées, c'était sans doute par excès de zèle ou d'exhaustivité.

Poubelle!

Important mais non urgent: PLANIFIER.

Ce sont des tâches que vous devez faire vous-même mais... pas maintenant. Déterminez à quel moment ces tâches vont devenir importantes et urgentes (la semaine prochaine, le mois prochain, l'an prochain...) et planifiez de les réaliser d'ici là.

Non important mais urgent: DÉLÉGUER.

C'est le plus difficile, car on a parfois tendance à croire que tout est important. Faux! Dans une bonne organisation, tout ce qui *peut* être fait par quelqu'un d'autre que le manager, *doit* être délégué (à un collaborateur, à un fournisseur...) Si vous déléguez correctement, vous ne vous retrouverez pas débordé par les tâches urgentes et importantes.

Appliquez ces principes à votre *to do list*, et vous obtiendrez les **résultats** suivant:

- > La *to do list* de la semaine sera nettement plus **courte**.
- > Vous aurez déjà écrit une partie de la *to do list* des semaines **suivantes**.
- > La **pression** qui repose sur vos épaules pour cette semaine sera allégée.

Une semaine, c'est 10 demi-jours

Vous allez réaliser **de nombreuses tâches** cette semaine. Il y a des dizaines de manières de vous organiser. C'est parfois déroutant.

Le plus simple est de visualiser que votre semaine comporte **10 grandes plages de travail**: 10 demi-jours (si vous travaillez à temps partiel, le raisonnement reste le même, avec moins de demi-jours).

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
AM	1	3	5	7	9
PM	2	4	6	8	10

Ces 10 plages vont donc être consacrées à vos **tâches personnelles** et vos **réunions**.

Vous êtes atteint d'une
maladie grave

La réunionite!

Beaucoup de managers sont absolument surchargés de réunions. S'ils désirent consacrer du temps à leurs tâches personnelles, ils commencent généralement en fin d'après-midi, quand la plupart des réunions se terminent. Ils travaillent donc souvent le soir ou le week-end pour compenser.

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
AM	Réunions	Réunions	Réunions	Réunions	Réunions
PM	Réunions	Réunions	Réunions	Réunions	Réunions

La réunionite est la **gangrène** des entreprises.
Heureusement, elle se **soigne**!

II.

Luttez contre
la réunionite

Gérez vos réunions

Pour vaincre la réunionite, il va vous falloir du **temps**, de la **détermination** et beaucoup de **patience**.

Trois principes à garder en tête:

Limitez au maximum:

1. Le **nombre** de réunions.
2. La **durée** des réunions.
3. Le nombre de **participants**.

Le nombre de réunions:

Demandez-vous systématiquement si cette réunion est vraiment nécessaire ou utile, pour vous ou pour les autres participants. Dans le cas contraire, ne l'organisez pas ou annulez-la.

La durée des réunions:

Évitez à tout prix les réunions de plus de **1h30** (sauf quand il y a un grand nombre de participants, ce qui devrait être rare). Faites toutefois attention aux réunions tellement courtes (moins de 30 minutes) qu'elles ne peuvent pas vraiment avoir d'impact.

Le nombre de participants:

Si une personne n'a pas de valeur ajoutée, elle n'a rien à faire là. Si deux personnes représentent le même département, l'une d'elles n'a rien à faire là. Etc. Demandez-vous quel est le bon team pour cette réunion, qui apportera le plus de dynamisme, d'efficacité et de valeur ajoutée.

> Voir en **annexe**: 20 conseils pour une bonne réunion.

Regroupez vos réunions

Dans la mesure du possible, essayez de **regrouper vos réunions sur des demi-jours** consacrés uniquement à celles-ci, de sorte à libérer des plages pour le travail concentré.

En effet, **il n'est pas facile de passer d'un mode «travail concentré» à un mode «réunion» sur un même demi-jour.**

Vous allez peut-être me dire:

«Je ne suis **pas le seul à organiser des réunions** dans mon entreprise».

ou

«Ce sont les **visites clients** ou prospects qui me prennent le plus de temps, et je ne peux pas leur imposer mes horaires».

- > **Tout commence par vous**: montrez à vos collègues que vous luttez contre la réunionite pour leur faire gagner du temps, et demandez-leur de faire pareil pour vous.
- > **Proposez** à vos collègues, clients ou prospects 3 moments qui vous conviennent mieux, plutôt que d'attendre qu'ils vous imposent leurs horaires.
- > Essayez de vous déplacer dans une seule **zone géographique** par (demi-) jour pour limiter les trajets.
- > Pour les réunions courtes ou moins importantes, proposez une **visioconférence** plutôt que de vous rendre sur place ou de demander à d'autres de se déplacer. Mais attention à ne pas en abuser, car le contact humain reste primordial.

Libérez 1 ou 2 demi-jours sans réunions

En appliquant les conseils précédents, vous allez:

- > **Supprimer** des réunions.
- > **Déplacer** des réunions pour les regrouper.

Dans un premier temps, essayez de libérer **1 ou 2 demi-jours** par semaine, pendant lesquels vous n'aurez aucune réunion.

Les plages ainsi libérées peuvent être consacrées à vos tâches personnelles en mode «**travail concentré**».

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
AM	Réunions	Travail concentré	Réunions	Travail concentré	Réunions
PM	Réunions	Réunions	Réunions	Réunions	Réunions

Gardez en tête que nous sommes généralement **plus concentrés le matin**, et que le lundi est la journée la plus difficile pour éviter les réunions, car le démarrage de la semaine va généralement de pair avec une certaine effervescence.

Si possible, allez plus loin

En fonction de votre métier et du mode d'organisation de votre entreprise, vous parviendrez peut-être à aller plus loin, c'est-à-dire à libérer **3, 4 ou même 5 demi-jours** sans réunions par semaine.

Le **rêve ultime** serait en effet que les réunions n'occupent que **la moitié de votre planning**, et idéalement maximum la moitié de chaque journée, de sorte à avoir le temps de réaliser vos tâches personnelles.

Par exemple comme ceci:

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
AM	Travail concentré	Réunions	Travail concentré	Réunions	Travail concentré
PM	Réunions	Travail concentré	Réunions	Travail concentré	Réunions

Ou encore mieux:

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
AM	Travail concentré				
PM	Réunions	Réunions	Réunions	Réunions	Réunions

Ceci peut vous sembler être un **objectif impossible** à atteindre. Ou peut-être que ça ne correspond pas à votre type de fonction ou à votre entreprise. Faites au mieux en fonction de votre cas personnel!

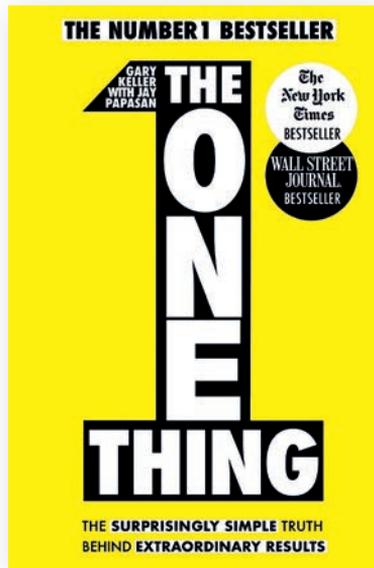
Ayez le **courage**
de lutter contre la réunionite
et d'amener le **changement**
dans votre entreprise.

Cela vous aidera
à mieux vous **organiser**.

III.

Organisez
vos semaines

Le One Thing



Le concept du **One Thing** est présenté dans le livre du même nom de Gary Keller et Jay Papasan. Pour une période donnée (jour, semaine, mois, année), il s'agit d'**un objectif si important** que, si vous le réalisez avec succès, il compensera tous ceux que vous aurez ratés, mis de côté ou oubliés. Il peut s'agir d'un objectif concret (financier, commercial, *milestone...*), d'une tâche, d'une réunion, voire d'un objectif de développement personnel.

Le One Thing **mérite** que vous lui consacriez le temps nécessaire. Et nécessite peut-être que d'autres objectifs moins importants soient sacrifiés.

> Demandez-vous **quel est votre One Thing pour cette semaine.**

> Planifiez **une ou deux plages** horaires pour travailler dessus.

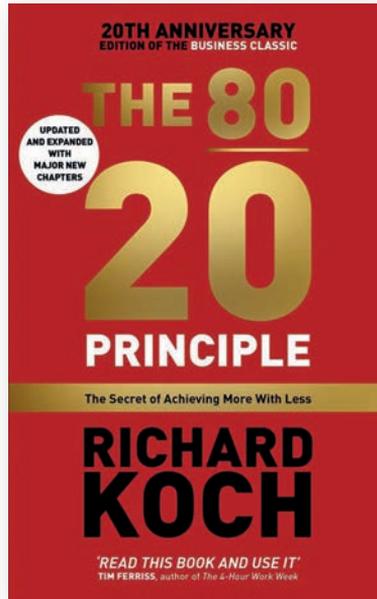
	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
AM	Réunions	One Thing (1)	Réunions	One Thing (2)	Réunions
PM	Réunions	Réunions	Réunions	Réunions	Réunions

Il vaut mieux prévoir deux périodes, placées deux jours différents, de préférence non consécutifs, car cela permet de prendre du recul, de se relire, de réfléchir à tête reposée.

Maintenant que vous vous êtes assuré d'avoir assez de temps pour réaliser votre One Thing de la semaine... demandez-vous quel est votre One Thing pour la semaine prochaine, pour le mois, et pour l'année. Et planifiez du temps à court, moyen et long terme pour réaliser ces objectifs importants.

> Lisez *The One Thing* de Gary Keller et Jay Papasan.

La règle des 80/20



Cette règle fait référence au livre *The 80/20 Principle* de Richard Koch, et au principe de Pareto.

20% des efforts
produisent généralement
80% des résultats.

> Demandez-vous quels sont les 20% de tâches où vous êtes le plus productif: appelons-les vos «**Super Tâches**».

> **Accordez-leur le temps qu'elles méritent.**

Distribuez par exemple vos **4 Super Tâches** les plus productives sur les périodes que vous avez libérées en luttant contre la réunionite:

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
AM	Réunions	One Thing (1) Super Tâche 1	Réunions	One Thing (2) Super Tâche 4	Réunions
PM	Réunions	Réunions	Super Tâche 2 Super Tâche 3	Réunions	Réunions

> Lisez *The 80/20 Principle* de Richard Koch.

Vous allez peut-être me dire:

«Je n'ai pas

assez de temps

dans **une semaine!!!**»

Pas de problème!!!

Vous - avez - le - temps!

Qui a dit que vous deviez réaliser toutes ces tâches et faire toutes ces réunions...
cette semaine?

La plupart du temps, **nous agissons par automatisme**, avec une vision à trop court terme. Nous réagissons à l'**anxiété**, au **stress**, à la **pression** qu'on nous impose, ou... que nous nous imposons à nous-même. Par **zèle**, par **fierté**, par **culpabilité**.

Pourquoi ne pas faire ceci...
la semaine prochaine?

Pourquoi ne pas faire cela...
dans un mois?

Attention, je ne parle pas de devenir un champion de la procrastination (tendance à remettre au lendemain, à ajourner, à temporiser).

- > La **procrastination**, c'est repousser à «plus tard» parce qu'on a peur, parce qu'on se sent fatigué ou anxieux.
- > La **planification**, c'est évaluer l'importance et l'urgence de nos tâches, et décider d'en reporter certaines à une échéance ultérieure bien déterminée.

Essayez des sprints de 2 semaines ?

Dans certains métiers, secteurs ou projets, on constate que prendre une semaine comme étalon de temps est **trop court**.

On utilise alors parfois des sprints de 2 semaines, de sorte à disposer de **10 jours** ou **20 demi-jours** pour planifier les différentes tâches ou étapes à réaliser.

Semaine 1

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
AM	1	3	5	7	9
PM	2	4	6	8	10

Semaine 2

	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
AM	11	13	15	17	19
PM	12	14	16	18	20

> Ça donne **un peu d'air** au planning et c'est **moins anxiogène**.

1 mois = 40 demi-jours

Même avec des sprints de 2 semaines, c'est toujours difficile de planifier vos tâches? Pas de problème! Car **dans un mois, il y a 40 demi-jours**.

Semaine 1

	Lu	Ma	Me	Je	Ve
AM	1	3	5	7	9
PM	2	4	6	8	10

Semaine 2

	Lu	Ma	Me	Je	Ve
AM	11	13	15	17	19
PM	12	14	16	18	20

Semaine 3

	Lu	Ma	Me	Je	Ve
AM	21	23	25	27	29
PM	22	24	26	28	30

Semaine 4

	Lu	Ma	Me	Je	Ve
AM	31	33	35	37	39
PM	32	34	36	38	40

Après tout, **combien de tâches doivent-elles réellement être réalisées chaque semaine?**

- > **Planifiez** certaines tâches ou réunions récurrentes une fois toutes les deux semaines ou une fois par mois.
- > **Ayez une vision d'ensemble** de votre mois.

Encore une
bonne nouvelle!

Une année
=
500
demi-jours¹

1. Oui, je sais, je ne tiens pas compte des congés. Mais c'est un chiffre plus impressionnant que si je faisais le calcul exact!

Et vous allez me dire
que vous n'avez pas le **temps**
de réaliser vos objectifs ?

Si c'est le cas,
c'est que vous **gaspillez** votre temps.

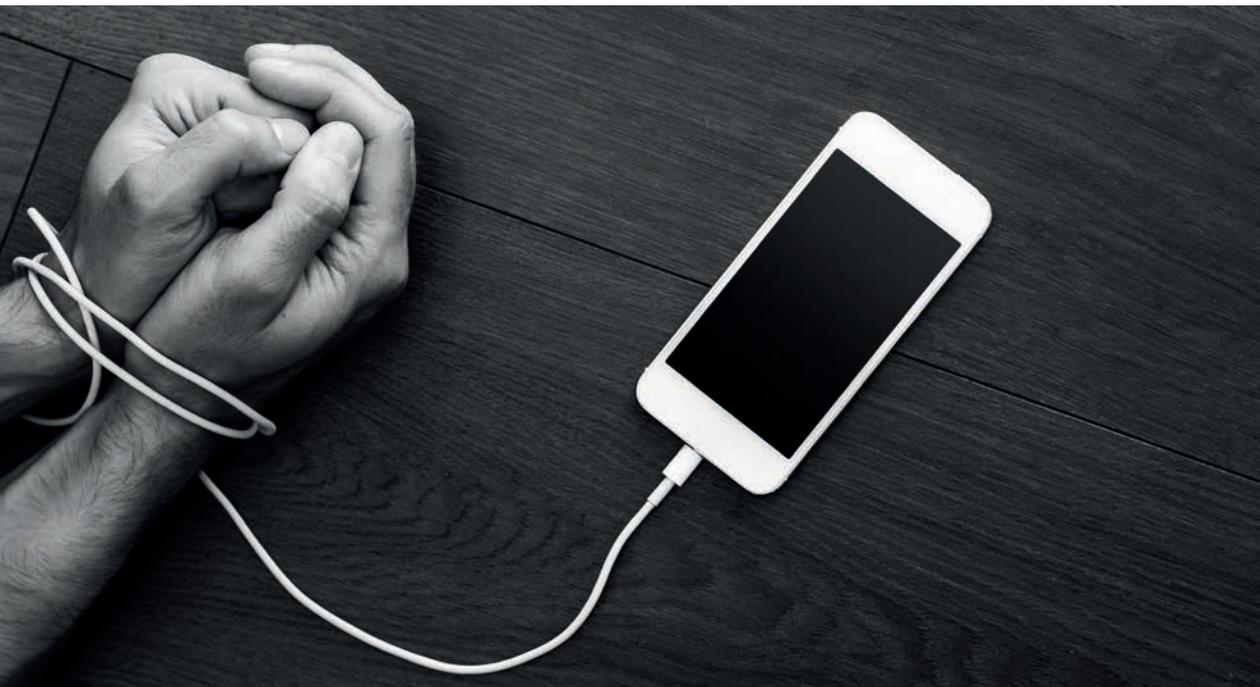
IV.

Luttez contre
les pertes
de temps

Une bonne organisation
n'est possible que si on lutte
contre les **pertes de temps**.

À notre époque,
elles sont nombreuses
et nuisent à notre **concentration**,
notre efficacité et notre bien-être.

Votre **smartphone** vous fait perdre du temps



Le smartphone est une porte d'entrée sur toute la **connaissance** accumulée par l'Humanité depuis ses origines. Mais il constitue aussi **une gigantesque perte de temps**.

Le smartphone est un outil.
Il ne faut pas en devenir l'**esclave**.

Deux conseils:

1. **Désactivez toutes les notifications**, pour ne pas être en permanence sollicité.
2. **Supprimez les applications de réseaux sociaux** de votre smartphone.

Si vous êtes fan de réseaux sociaux, pas de problème, mais consultez-les **sur votre ordinateur ou votre tablette**, deux ou trois fois par jour maximum. Car si vous les avez dans votre poche, vous allez être tenté de les consulter tout le temps.

Ça vaut d'ailleurs aussi dans le **privé**: rien de pire qu'un dîner familial où tout le monde a le nez collé à son smartphone. Pas de smartphone à table! Et par pitié, n'utilisez pas votre smartphone **en marchant ou en conduisant!**

Vos e-mails¹ vous font perdre du temps



Si vous passez votre journée à répondre à vos e-mails, vous ne disposerez d'aucune concentration pour réaliser vos autres tâches². Vous risquez de quitter le bureau avec l'impression d'avoir travaillé comme un fou, mais sans rien avoir réalisé de concret. Si vous vous reconnaissez dans ce symptôme, c'est que vous êtes devenu l'**esclave de vos e-mails**.

1. J'utilise ici le terme «e-mails», mais ce chapitre est également valable pour tous **types de messagerie**.

2. Ces conseils ne **s'appliquent pas** si votre job est principalement composé d'interactions en temps réel, comme par exemple dans un help desk ou un call center.

Posez-vous la question suivante:

Est-il indispensable de répondre à cet e-mail dans la demi-journée ?

- > Non: mettez un drapeau et revenez-y plus tard.
- > Oui: répondez.

Peu d'e-mails nécessitent une réponse dans la demi-journée. Donc, dans la plupart des cas, **répondre à ses e-mails 4 fois par jour** peut être suffisant:

- > Début de matinée.
- > Fin de matinée.
- > Début d'après-midi.
- > Fin d'après-midi.

Et rappelez-vous: inutile de quitter le bureau chaque jour avec une **mailbox vide**. Si certains e-mails ne sont pas urgents, vous pouvez y répondre demain... ou plus tard dans la semaine.

Par contre, évitez que votre mailbox ne se remplisse de **dizaines d'e-mails en retard de réponse**. Si c'est le cas... pas de problème! **Libérez une plage de 1h30** dans votre planning de la semaine (par exemple en supprimant une réunion!) et consacrez-la exclusivement à rattraper votre retard.

Les **fausses urgences**
vous font perdre du temps

URGENT ???

Certaines personnes consultent leurs e-mails tout le temps pour éviter de passer à côté d'une urgence. C'est ce qu'on appelle:

Le FOMO

(Fear Of Missing Out, peur de rater quelque chose)

Pour éviter de tomber dans ce piège, **communiquez à vos collègues, clients et fournisseurs:**

1. Ce que vous entendez par une *vraie* urgence.

En principe, il s'agit d'un événement imprévu, important et urgent, nécessitant une intervention immédiate et personnelle de votre part. Tout événement prévu ou prévisible, non important ou non urgent, ou qui peut être résolu par quelqu'un d'autre... est une fausse urgence.

2. La meilleure manière de vous contacter en cas d'urgence.

Ma recommandation: par téléphone ou par SMS. Ainsi, vous ne devrez plus passer vos journées à scruter l'arrivée d'un e-mail. Car ils ne sont clairement pas le meilleur canal pour les vraies urgences.

Si vos collègues ou clients **ne parviennent pas** à diminuer les fausses urgences, expliquez-leur, de la manière la plus diplomatique possible, que vous faites ceci... aussi pour eux. En effet, mieux vous serez organisé, mieux vous ferez votre travail, et **plus grande sera leur satisfaction.**

Vos collègues vous font perdre du temps

**bla,
bla,
bla!**

Être interrompu toutes les 5 minutes détruit notre concentration. Sans devenir des ermites, il est donc utile de structurer nos interactions avec nos collègues, pour éviter d'être distraits toute la journée.

Pour ce faire, **planifiez des réunions récurrentes**, par exemple:

- > **Une réunion d'équipe toutes les (deux) semaines**, de préférence le lundi pour donner une impulsion à la semaine.
- > **Un face to face mensuel** avec chaque collaborateur, pour pouvoir échanger en direct et en toute discrétion.
- > **Un quarterly review**, pour faire le point sur les objectifs à moyen et long terme du collaborateur. Le dernier de l'année est également l'évaluation annuelle.

Pour ces réunions structurelles, **évit**ez les visioconférences, car le contact humain régulier est primordial.

Si cette méthode n'est pas en place dans votre entreprise ou dans votre équipe, n'hésitez pas à la **proposer à votre N+1**: l'initiative ne doit pas toujours venir d'en haut.

Pour éviter d'être interrompu sans cesse par vos collaborateurs, **demandez-leur de regrouper leurs questions**: une fois par (demi-)jour ou une fois par semaine, en fonction de leur niveau d'autonomie.

En ce qui me concerne, **je ne suis pas partisan de l'open door policy**, car elle incite les collaborateurs à venir trouver leur N+1 *avant* d'avoir réfléchi eux-mêmes à la solution qu'ils pourraient apporter à la problématique qui les préoccupe. Garder un minimum vos distances avec vos collaborateurs les aidera à développer leur **autonomie** et leur prise de **responsabilité**.

Enfin, **pas de ragots** au bureau! Ils ne sont qu'une source de pertes de temps et de discorde. En tant que manager, votre rôle est tout d'abord de ne jamais ragoter, mais aussi de ne pas accepter que les ragots arrivent jusqu'à vous. La bonne réponse est: **«je ne veux pas le savoir»**. Car si vous ouvrez la porte aux ragots, 15 minutes plus tard vous serez vous-même enlisé dans une spirale négative.

Je ne suis pas en train de vous conseiller de devenir asocial, mais au contraire de vous donner le temps d'avoir des **interactions de qualité** avec vos collègues (machine à café, lunch, *afterwork*, etc.), au lieu de perdre votre temps dans d'incessants bavardages tout au long de la journée.

Le **micro-management** vous fait perdre du temps

Rappelez-vous que dans la matrice d'Eisenhower, **toutes les tâches non-importantes mais urgentes doivent être déléguées.**

Ce n'est évidemment pas au moment où elles deviennent urgentes qu'il faut les déléguer, mais bien avant. Il faut donc **anticiper aujourd'hui ce qui sera urgent demain**, et préparer une méthode de délégation efficace.

Pour «bien» déléguer:

- > **Définissez clairement la tâche**, la manière dont vous souhaitez qu'elle soit réalisée, et les paramètres concrets: objectifs, timing, budget, *Key Performance Indicators*, etc.
- > **Délégez à des personnes qui sont motivées** pour prendre cette tâche en main.
- > **Formez** les collaborateurs à la tâche que vous leur déléguez. Un e-mail ou une explication rapide ne suffit pas!
- > **Mettez en place un mécanisme de contrôle** (évaluation périodique) permettant de se réaligner si les résultats ne sont pas conformes à vos attentes.
- > **Adoptez une mentalité «80%»**, autrement dit ne cherchez pas à ce que la tâche soit effectuée à 100% comme si vous l'aviez faite vous-même. 20% au moins viendront de l'apport du collaborateur, du hasard, de différences de perception, etc.
- > **Soyez patient!** On arrive rarement à bien déléguer du premier coup. Cela demande un processus d'essais / erreurs qui peut prendre du temps.

Aux deux extrémités du spectre, il y a **l'excès de délégation** («Faites ce que vous voulez, je vous fais confiance»), qui peut mener au chaos; et **l'absence de délégation** («Ça va plus vite de le faire moi-même»), qui mène à l'épuisement du manager et à la démotivation de ses collaborateurs.

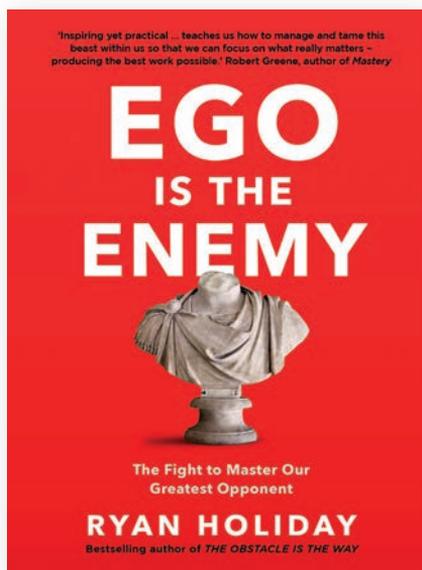
Le grand ennemi de la délégation est évidemment le **micro-management**. Celui-ci part souvent d'une bonne intention, ou est lié au caractère perfectionniste du manager... qui commet pourtant une **erreur de management**.

Dans la majorité des cas, un collaborateur micro-managé éprouvera de la **frustration** et ressentira un **manque de confiance**, ce qui peut nuire à son moral et à sa motivation. Si c'est le cas, deux réactions possibles: soit il prendra moins d'initiatives et deviendra moins performant; soit il quittera l'équipe ou l'entreprise pour aller chercher ailleurs un manager qui l'aidera à se développer.

Tous les **perfectionnistes** ont une tendance au micro-management. Ça se soigne, du moment qu'on en est conscient et qu'on lutte semaine après semaine contre cette mauvaise habitude.

Enfin, et c'est l'évidence: **ne faites pas le travail de vos collaborateurs à leur place!** Ce n'est pas votre job en tant que manager. Si vous tombez dans ce travers, ne vous étonnez pas d'être débordé!

Votre ego vous fait perdre du temps



L'ego est le pire ennemi du manager. Il obscurcit le jugement et fait prendre de mauvaises décisions.

Pourquoi l'ego vous fait-il **perdre du temps** ?

- > **Parce que «je dois» faire cette tâche moi-même!** Forcément, je suis si intelligent et important que personne d'autre dans mon équipe n'est capable de la réaliser. *Vraiment ???*
- > **Parce que «je dois» participer moi-même à cette réunion!** Forcément, c'est une réunion importante et personne de mon équipe n'est capable d'y participer à ma place. *Vraiment ???*

Examinez votre agenda du mois dernier: **combien de tâches et de réunions auriez-vous pu déléguer**, si vous n'aviez pas une si haute opinion de vous-même ?

Évidemment, le management est en quelque sorte un métier d'ego (car sans ego nous ne serions pas assez sûrs de nous que pour prendre des décisions, assumer notre leadership et développer notre carrière), mais tout est question d'**équilibre**.

> Gardez les pieds sur terre et restez **humble** en toute circonstance.

> Lisez *Ego is the Enemy* de Ryan Holiday

L'alcool vous fait perdre du temps



Attention, **sujet tabou**, certainement en Belgique et en France, où l'alcool est profondément ancré dans nos habitudes de consommation et dans nos habitudes sociales.

- > **Si vous buvez de l'alcool le midi**, vous serez moins concentré l'après-midi. Vous serez donc moins efficace, et vous perdrez du temps, ou vous vous énerverez pour des bêtises. Vous quitterez probablement le bureau plus tard et/ou frustré. Conclusion: pas d'alcool le midi en semaine!
- > **Si vous buvez trop l'alcool à un événement professionnel**, vous allez inévitablement, un jour ou l'autre, dire quelque chose que vous n'auriez pas dû dire, et vous le regretterez. Vous représentez l'entreprise (et votre carrière), alors donnez une bonne image de vous-même. Mon conseil serait de ne pas boire du tout dans ces événements, mais si vous n'avez pas le choix, alors limitez-vous strictement aux doses tolérées par le code de la route: un ou deux verres maximum.

> **Si vous buvez trop d'alcool le soir en semaine**, vous allez être plus fatigué le lendemain matin. Je ne parle pas forcément de «gueule de bois», mais il est prouvé que l'alcool fragmente le sommeil, déshydrate, et qu'on est moins frais au réveil. Évidemment, tout dépend de votre résistance personnelle, mais en règle générale, ne pas dépasser un ou deux verres par soir en semaine est une bonne pratique.

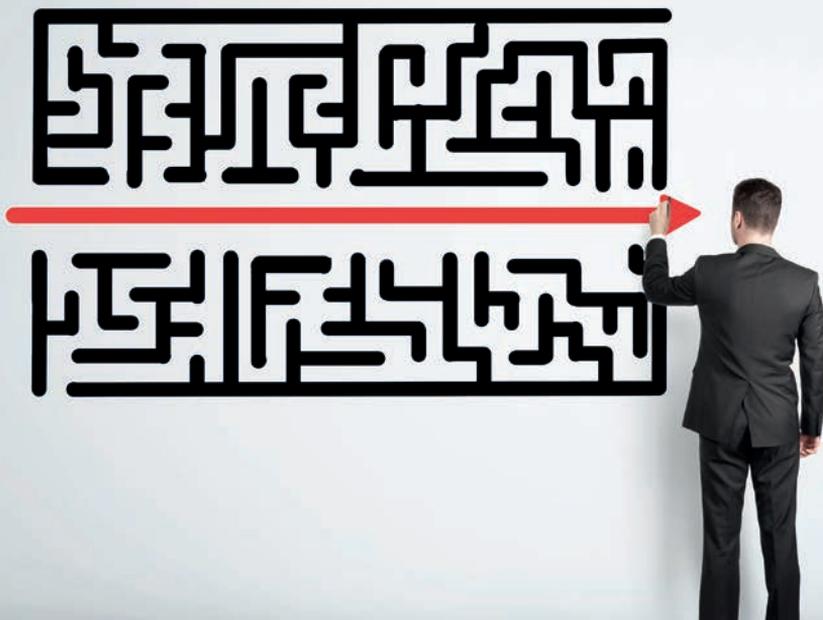
> Mon conseil: ne buvez pas d'alcool **4 jours sur 7**
(c'est-à-dire la majeure partie de la semaine).

Aussi intéressant: **les mois sans alcool**, par exemple pendant une période particulièrement chargée au travail (ou à la maison). Essayez peut-être la «Tournée Minérale» du mois de février (*Dry February*) pour débiter, vous vous sentirez moins seul!

Quand vous ne consommez **pas d'alcool, vous disposez de 20% d'énergie en plus**, que vous pouvez consacrer non pas à travailler plus, mais à travailler mieux, ainsi qu'à vos activités personnelles et familiales.

> **Lisez Sans Alcool de Claire Touzard**, qui n'est pas un manuel pour arrêter de boire, mais bien le récit édifiant d'une journaliste française aux prises avec l'alcoolisme.

Vous
vous faites perdre du temps



Eh oui, il fallait bien qu'on en arrive à vous!

Car **le grand fautif dans l'histoire... c'est vous!** Vous êtes compliqué, n'est-ce pas? Vous pourriez vous simplifier la vie, mais vous ne le faites pas. Vous aimez parler beaucoup plutôt que de vous taire, réfléchir et prendre la décision. Vous vous sentez parfois obligé de trouver une solution compliquée, plutôt que d'opter pour la simplicité.

> **Votre job de manager, c'est trouver les solutions les plus simples**
et les moins énergivores possible.

Chaque fois que vous êtes sur le point de tout compliquer:

Marquez une pause.

Taisez-vous.

Respirez.

Et rappelez-vous cette phrase:

Keep – it – **simple!!!**

V.

Prenez
le temps!

Si vous améliorez votre **organisation**
vous allez **gagner du temps**,
et donc pouvoir travailler *mieux*.

Mais je vous conseille aussi
d'en profiter pour **prendre le temps**
de faire certaines choses
que les managers ont tendance à
négliger.

Prenez le temps de **dormir**

La plupart d'entre nous avons besoin de dormir **7 à 8h** par nuit.

Beaucoup de managers n'ont pas un sommeil **de durée ou de qualité suffisante**, parfois à cause du stress ou d'une organisation professionnelle, personnelle ou familiale inadéquate.

Un cas n'est pas l'autre, et il est donc difficile de vous donner des conseils détaillés dans ces pages. Mais si vous avez des problèmes de sommeil, je vous invite à lire **les livres du Dr Patrick Lemoine**, et notamment :



> Tout de même un petit conseil qui renvoie à un chapitre précédent :
pas de smartphone, tablette ni ordinateur une heure avant d'aller dormir!

Prenez le temps de **vous alimenter** sainement



«**Un esprit sain dans un corps sain**», disait Juvénal.

Pour mener de manière épanouie votre **vie professionnelle, personnelle et familiale**, il est indispensable de vous alimenter sainement. Ne **négligez** pas votre corps, ou vous le regretterez dans 10 ans!

Quelques conseils de base:

- > Ne **sautez** jamais un repas.
 - > Prenez un **petit déjeuner** protéiné (plutôt que sucré), pour éviter les baisses d'énergie en fin de matinée.
 - > Mangez **léger le soir**, ce qui vous aidera à mieux dormir.
 - > Mangez des **fruits et légumes** en abondance, tous les jours.
 - > Évitez les aliments **gras**.
 - > Évitez les «**crasses**»: chips, biscuits, bonbons, chocolats...
 - > Limitez les **sodas** et boissons sucrées.
 - > Remplacez le café par le **thé** (vert de préférence).
 - > Mangez **bio** chaque fois que c'est possible.
 - > Vous connaissez déjà mon avis à propos de l'**alcool**...
 - > Ne consommez pas de **drogues**.
 - > Ne prenez pas de **médicaments**, sauf en cas de maladie diagnostiquée par un médecin.
 - > ...
-
- > Lisez des **livres** sur l'alimentation ou consultez un **nutritionniste**.

Prenez le temps de **marcher**



De nombreux **grands penseurs** (Rousseau, Nietzsche, Thoreau...) l'ont affirmé: la marche est la solution à la plupart de nos problèmes!

Marchez 30 minutes tous les jours. Par exemple avant ou après le travail, ou pendant votre pause de midi. Si vous adoptez cette simple routine, vous vous sentirez mieux dans **votre corps et votre esprit.**

De préférence dans la nature ou dans un espace vert. Sinon dans la rue la moins bondée et polluée possible autour de votre lieu de travail ou de votre habitation, peut-être un beau quartier ou un centre historique?

Un truc tout simple pour marcher 30 minutes: **partez dans n'importe quelle direction**, et faites demi-tour après 15 minutes. Laissez éventuellement une paire de **chaussures confortables** sur votre lieu de travail.

Si vous avez l'âme d'un sportif, il est évident que **faire du sport** (sans excès) est la meilleure des habitudes. Mais si ce n'est pas votre truc, alors... marchez!

Prenez le temps d'aller au **bureau**



Le **télétravail** peut vous aider à économiser du temps de déplacement, ou à trouver un meilleur équilibre privé / professionnel. Mais si vous en abusez, il peut comporter des **dangers**, certainement à long terme.

Personnellement, je **déconseille l'excès de télétravail**, car :

- > Nous ne disposons pas tous d'un **logement parfaitement adapté** au télétravail (taille, bureau individuel, équipement adéquat, présence de conjoint ou d'enfants...)
- > Nous avons besoin de nous «**mettre en route**» le matin, et sortir de chez nous pour aller au travail est une très bonne routine.

- > Nous sommes des «**animaux sociaux**»: nous avons besoin de contacts humains pour nous épanouir, nous développer et mieux fonctionner.
- > Le télétravail modifie la **dynamique de groupe** au sein d'une équipe. À partir de 2 jours de télétravail par semaine, celle-ci est déjà altérée, et au-delà de 2 jours, elle peut être mise en péril. En effet, l'équipe n'aura jamais exactement la même composition deux jours de suite, ce qui modifiera nos comportements et pourra être déstabilisant pour certains.
- > **L'esprit d'équipe** est le moteur des entreprises: nous ne sommes pas des robots travaillant sur des îles désertes.
- > La **culture d'entreprise** vit et s'exprime à travers les interactions en direct des travailleurs.
- > Le **management à distance** ajoute un défi majeur aux managers dans leur gestion d'équipe.
- > Passer toutes ses journées en **visioconférence** peut être une véritable torture.
- > Un excès de télétravail peut entraîner des **conséquences psychosociales** négatives: isolement, sédentarité, perte de sens, risque de burnout parental...

Je recommande aux managers de prévoir au moins **un jour de présence obligatoire par semaine**, où tous les membres de leur équipe doivent être au bureau en même temps (éviter les mercredis et vendredis, qui sont parfois des jours de 4/5).

À chacun de trouver son propre équilibre, en fonction des règles en vigueur dans son entreprise. Mais n'oubliez pas que **le télétravail est un outil de flexibilité, pas de rigidité!**

Prenez un moment pour vous. Levez-vous un peu plus tard, mangez sainement, allez marcher en forêt, faites du sport, lisez un livre, regardez un film, jardinez... en fonction de vos goûts personnels.

Vous verrez, vous reviendrez de ce petit moment rien qu'à vous avec vos **batteries rechargées.**

Et ce **temps «perdu»** sera vite rattrapé.

Prenez le temps de partir en **vacances**



Certains managers ou entrepreneurs estiment qu'ils n'ont **pas le droit de s'absenter**, ou alors rarement et en restant connectés en permanence. Ils ont tort.

Faire un vrai break de temps en temps est essentiel. Au moins une semaine de vraies vacances (idéalement deux), **deux fois par an**.

Évidemment, en tant que manager, **vous ne pouvez pas vous permettre d'être totalement injoignable** pendant une ou deux semaines.

Je vous conseille donc de **consulter vos e-mails et vos messages une fois par jour**, à heure fixe (par exemple en fin d'après-midi), et d'informer votre équipe de cette habitude, pour qu'elle sache quand elle peut vous joindre ou attendre une réponse de votre part en cas de (vraie) urgence.

Et n'oubliez pas que **les vacances sont faites pour se reposer**, pas pour se surcharger d'activités épuisantes et revenir encore plus fatigué que quand on est parti.

Et surtout: prenez le temps
de lire



Romans
Essais
Biographies
Développement personnel
Livres *business*
Livres techniques
Bandes dessinées
Magazines
Sites web spécialisés

...

Lire **de tout**, lire **beaucoup**, lire **souvent**.

Pour ouvrir votre esprit à de **nouveaux horizons**.

Pour vous **distraindre**, vous **informer** et vous **former** en continu.

Prenez le temps de lire.
Et montrez l'exemple à vos **enfants**.

Conclusion(s)

Vous - **avez** - le - temps.

Du moment
que vous le **gérez**.

Ça tombe bien,
car vous êtes **manager**.
C'est votre **job** de gérer les choses.

Vous allez peut-être me dire que suivre tous ces conseils est impossible...

- > **Dans votre secteur**, parce que ses spécificités rendent impossible une bonne organisation du temps...
- > **Dans votre entreprise**, parce que l'organisation n'y est pas optimale et vous n'y pouvez rien...
- > **Dans votre équipe**, parce que vos collaborateurs sont trop junior, ou trop senior, ou trop ceci ou pas assez cela...
- > **À cause de votre chef**, car il est mal organisé, ne cesse de vous solliciter en urgence, ou n'acceptera jamais de modifier ses habitudes...
- > **À cause de vos clients**, qui exigent que vous soyez à leur disposition en permanence...
- > ...

... et vous avez parfaitement **raison!**

Il n'y a pas de formule magique, et **un cas n'est pas l'autre.**

- > **N'essayez pas d'adopter 100%** des conseils qui figurent dans ce livre!
- > **Prenez ce qui fonctionne pour vous**, et oubliez le reste.
- > Commencez par les changements **les plus faciles** à mettre en œuvre.

Observez les bénéfices de ces changements, et **parlez-en autour de vous.**

Montrez aux autres qu'en étant ouvert et flexible par rapport à ses habitudes d'organisation, on peut gagner beaucoup de temps et être plus efficace.

Les bonnes pratiques ont tendance à se répandre!

- > Dans tous les cas, soyez patient,
car améliorer son organisation prend... du temps!

J'oubliais:

Aussi bonne que devienne
votre organisation,
il y aura des **exceptions**,
des imprévus et des rechutes.

Pas de problème...
... du moment que l'exception
ne devient pas la **règle!**

Et pour finir:

Évitez de **vous** micro-manager!

Donnez de l'**air** à votre organisation.

Respirez.

Vous n'êtes pas un **robot**!

Mon **TEMPS** est écoulé.

À **VOUS** de jouer!

Pour aller plus loin

Les ouvrages ci-dessous vous permettront de poursuivre votre réflexion.

**J'ai le plaisir de vous offrir gratuitement l'un de ces livres,
au choix, sur simple demande via books@daoust.be.**

Chez Title Books

Management! 100 conseils pour les (jeunes) managers qui veulent travailler mieux de Giles Daoust*

Workaholic! 100 conseils pour les (jeunes) entrepreneurs qui veulent travailler mieux de Giles Daoust*

Esprits d'entrepreneurs de Philippe Beco, Elisa Brevet et Pierre Kroll

80 Tips for Young People d'Antoine Geerinckx

Un entrepreneur au temps du covid de Giles Daoust

Boostez d'Anne Everard

Chez d'autres éditeurs

The One Thing de Gary Keller et Jay Papasan* (divers éditeurs)

The 80/20 Principle de Richard Koch* (divers éditeurs)

Ego Is the Enemy de Ryan Holiday* (divers éditeurs)

Sans Alcool de Claire Touzard (J'ai Lu)

Docteur, je ne dors pas! de Patrick Lemoine (Éditions In Press)

Remettez vos pendules à l'heure! de Patrick Lemoine (Éditions In Press)

Bonne lecture!

Giles Daoust

(Action valable uniquement en Belgique, dans la limite des stocks disponibles,
un livre par personne, maximum 1.000 livres offerts).

* Disponibles en français, néerlandais et anglais, merci de préciser votre choix.

Annexe:

20 conseils pour une **bonne réunion**

(Extraits de mon livre *Management!*)

1. Quand vous organisez une réunion, vous devez la **diriger**. Ça se passe avant, pendant et après celle-ci.
2. Tout d'abord, demandez-vous si cette réunion est vraiment **nécessaire**.
3. Limitez au maximum le nombre de **participants**.
4. Limitez la durée à 1h, ou maximum **1h30** s'il y a plusieurs sujets. S'il y a beaucoup de participants, on peut aller jusque 2h, mais ça devrait être rare.
5. Ne convoquez pas une réunion avec une simple **invitation** calendrier: assurez-vous préalablement que chaque participant est disponible et sera présent.
6. Envoyez l'**ordre du jour** en même temps que l'invitation.
7. S'il y a des **documents** préparatoires, envoyez-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, assurez-vous qu'ils **préparent** bien leur sujet.
9. Commencez la réunion par une **introduction** qui en rappelle le sujet et l'objectif.
10. Pour chaque sujet abordé, utilisez une présentation **PowerPoint** (maximum 10 slides) ou un support en **Word** (maximum une page). Utilisez des phrases courtes en bullet points. Le moins de mots possible par page.
11. Limitez la durée de chaque présentation à **15 minutes**, ou maximum 30 minutes pour les sujets complexes. Si c'est plus long, les participants perdront leur concentration (et leur patience).
12. Limitez-vous aux informations que les autres participants **doivent savoir**.
13. Ne reportez pas **votre complexité** sur les autres: supprimez les détails internes à votre département ou à votre travail personnel, qui ne concernent pas les autres participants.

14. Pour chaque décision à prendre, **proposez** une solution, ou maximum 3 options à discuter. Évitez les questions ouvertes, sinon cela risque de partir dans tous les sens.
15. Après chaque présentation, passez aux questions-réponses et au **feedback**. Si personne ne réagit, posez des questions vous-même aux participants et animez les débats. Prévoyez suffisamment de temps pour les échanges.
16. Évitez les discussions **«café du commerce»** et les bavardages inutiles: mettez-y fin le plus vite possible!
17. Ne laissez pas la réunion se terminer sans aboutir à des **décisions** ou des réponses aux questions posées.
18. **Concluez** la réunion en résumant les décisions prises, pour que chacun garde bien celles-ci en tête.
19. Fixez 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 (qui doit faire quoi).
20. Si vous réalisez un **PV** ou une synthèse de la réunion, limitez-vous aux éléments-clés et points de décision, ne faites pas la liste de «qui a dit quoi». Joignez la liste de *to do*. Maximum une page, en *bullet points*, à envoyer à tous les participants, idéalement le lendemain au plus tard.

> C'est **VOTRE** réunion,

c'est **VOTRE** temps, c'est **VOTRE** responsabilité!

Notes

A series of 20 horizontal dotted lines for writing notes.



Né en 1979 à Bruxelles, Giles Daoust est entrepreneur et écrivain. Diplômé de la **Solvay Business School**, il est le CEO de **Daoust** (Entreprise de l'Année® 2016) et de **Title Media**. Il est aussi impliqué dans l'**Ommegang**, **LN24**, **L'Écho**, **BECI** et la **FEB**. Lauréat du prix du Young Top Manager of the Year 2018, nommé à celui du Manager de l'Année 2020 et élu Leader Masculin de l'Année aux Lobby Awards 2023, il est également l'**auteur** de plusieurs livres, films et bandes dessinées.

Dans *Le Manager, Maître du Temps*, il explique comment **organiser** son temps pour travailler *mieux*.

Ce livre est disponible **gratuitement** en Belgique sur simple demande via books@daoust.be.



TITLE
BOOKS

