



---

**GLOBAL  
AFFLUENCE**



GLOBAL  
AFFLUENCE

# SOMMAIRE

# Sommaire

- *S'approprier sa mission de manager*
- *Les 4 style de management*
- *Asseoir sa crédibilité*
- *Stades de constructions d'une équipe*
- *Règles et mission définissant le contrat entre manager et collaborateur*
- *Importance du non verbal et de la synchronisation dans la communication*
- *Valeurs*
- *Développer les résultats*
- *Et la créativité dans tout ça*
- *Délégation Poker*
- *Débrief à chaud, débrief à froid*
- *Intégrité et prise de décision éthique*
- *S'affirmer avec diplomatie*
- *Intelligence émotionnelle*
- *Gérer son temps de manière efficace*





# S'approprier sa mission de manager

*On ne réussit pas parce qu'on a du talent, on réussit parce qu'on met en place les conditions qui permettent au talent et aux compétences de s'exprimer.*



GLOBAL  
AFFLUENCE

# LES 4 STYLES DE MANAGEMENT

# Les 4 styles de management



Participatif



Explicatif



Délégatif



Directif

# Le style de management participatif

Le style de management **participatif**, également appelé **consultatif**, est un style de gestion dans lequel le gestionnaire implique activement les membres de l'équipe dans la prise de décision et encourage leur participation active aux projets. Les membres de l'équipe sont encouragés à donner leurs opinions, leurs idées et leurs suggestions, et le gestionnaire prend en compte ces contributions lors de la prise de décision.

# Le style de management explicatif

Le style de management **explicatif**, également connu sous le nom de style **persuasif**, est celui dans lequel le gestionnaire prend des décisions unilatérales et impose son point de vue à l'équipe. Ce style de gestion est souvent utilisé dans les situations où une décision rapide et décisive doit être prise, ou lorsque le gestionnaire est le plus qualifié pour prendre une décision.

# Le style de management déléгатif

Le style de management **déléгатif**, également appelé style **déléгateur**, est un style de leadership dans lequel le gestionnaire délègue une grande partie de son autorité et de sa responsabilité à son équipe. Les membres de l'équipe ont une grande autonomie pour prendre des décisions et accomplir des tâches, tandis que le gestionnaire agit en tant que consultant ou conseiller.

# Le style de management directif

Le type de management **directif** permet d'amener une équipe à atteindre les objectifs de l'entreprise de **manière efficace et rapide**. Il s'agit d'un type de management qui repose sur un style de communication qui lui est propre, c'est-à-dire un **style de direction autoritaire**. Il s'agit moins d'adapter son style de management que de diriger l'ensemble des collaborateurs de manière uniforme.



GLOBAL  
AFFLUENCE

**JEU**



# Les 4 styles de management

## Jeu

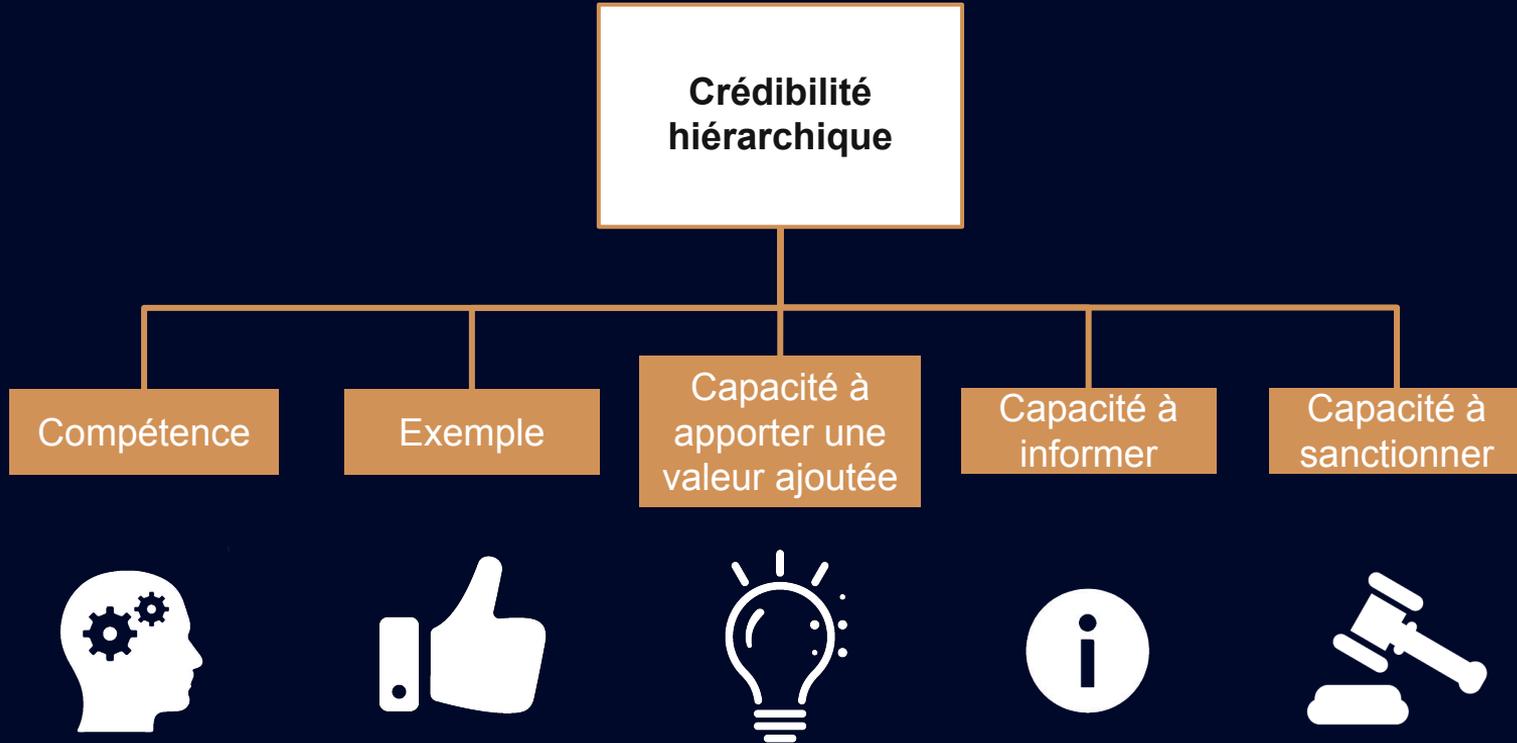
*Chaque groupe va obtenir un style de management et devra mimer une situation ou une conversation. Le but du jeu est de trouver le style.*



GLOBAL  
AFFLUENCE

# RENFORCER LA CRÉDIBILITÉ

# Renforcer la crédibilité



# La compétence

*Elle repose sur 3 piliers*

**1er pilier** : l'expression, la formalisation et le partage d'une vision de l'avenir

**2ème pilier** : la capacité à décider clairement dans son domaine de responsabilité et à faire appliquer les décisions prises

**3ème pilier** : la connaissance des contraintes, des exigences du métier de ses collaborateurs et les circonstances dans lesquelles il est réalisé



# Donner l'exemple

**Exemplarité** : elle réside dans la cohérence entre le discours et les actes, entre l'exigence exprimée et le comportement adopté.

Chaque *comportement*, chaque *commentaire* observé par l'employé qui est en contradiction avec l'exigence que nous affirmons dégrade notre *crédibilité*.



# La capacité à apporter une valeur ajoutée

La capacité à **valoriser** le salarié pour ses compétences, la qualité de son travail, son engagement, les progrès réalisés, les résultats obtenus, les comportements adoptés.

Plus nous manifestons notre satisfaction pour le travail accompli, plus l'employé **gagne en énergie**.

Valoriser le salarié, c'est prendre le temps de souligner **ce qui va bien**, ce qui est **positif**.



# La capacité d'informer

*Capacité d'information : elle consiste à offrir aux salariés la première information des informations qui concernent leur vie quotidienne et la vie de l'entreprise.*

*Lorsque l'extérieur informe plus que l'intérieur, l'extérieur est plus crédible, plus écouté, surtout dans les moments difficiles.*

*En cas de tension ou de crise, le plus crédible est celui qui apporte le plus d'informations.*



# La capacité à sanctionner

Capacité à sanctionner : elle consiste en la définition, la diffusion et l'explication de règles de comportement spécifiques et en la détermination à les faire respecter.

*L'éthique affichée prend sa valeur lorsque :*

*Nous la respectons*

*Réagir fermement en cas de non-conformité, quel que soit le salarié concerné*





GLOBAL  
AFFLUENCE

# STADES DE CONSTRUCTIONS D'UNE ÉQUIPE

# Stades de constructions d'une équipe

<i>Stades</i>	<i>Description</i>	<i>Role du manager</i>
<b>Constitution</b>	Les membres de l'équipe font connaissance. Les relations sont relativement superficielles. Chacun est peu engagé et se dévoile lentement aux autres.	Mettre en relation les membres entre eux. Faciliter les rencontres et les connaissances réciproques.
<b>Tension</b>	Les membres de l'équipe se sentent plus en sécurité du fait de la connaissance des autres. Les divergences se font jour sur les conceptions du travail.	Réguler les échanges. Protéger chacun. Faciliter l'expression.
<b>Cohésion</b>	Les tensions sont apaisées, chacun trouve peu à peu sa place, les rôles s'établissent, les modes de fonctionnement se créent.	Définir les objectifs, formaliser les règles. Aider chacun à trouver sa place.
<b>Performance</b>	L'énergie est mise à disposition de l'action qui permet d'atteindre les objectifs. Les collaborateurs travaillent en confiance.	Définir et maintenir le cap. Accompagner les collaborateurs dans l'action. Favoriser le travail en collaboration.

# Règles et mission définissant le contrat entre manager et collaborateur

<p>Le collaborateur ne respecte pas les règles définies, que ce soit dans la lettre ou dans l'esprit</p>	<p>Écoute et feed back</p>	<p>Règles de comportement</p>	<p>Le collaborateur respecte le jeu à la fois dans la lettre et dans l'esprit, les règles définies, et il se situe dans le cadre de ses missions, même s'il peut rencontrer des difficultés à atteindre les objectifs fixés</p>	<p>Missions</p>	<p>Écoute et feed back</p>	<p>Le collaborateur agit hors de ses missions et des prérogatives qui lui sont données et ne réalise pas sa mission</p>
<p><b>Le collaborateur est hors du contrat</b></p>			<p><b>Le collaborateur respecte le contrat</b></p>			<p><b>Le collaborateur est hors du contrat</b></p>
<p>Je recadre immédiatement toute dérive et sanctionne éventuellement la répétition de ces dérives</p>			<p>Je valorise, j'encourage et je forme le collaborateur. Bien que soumis aux incertitudes conjoncturelles, le collaborateur connaît une sécurité relationnelle hiérarchique</p>			<p>Je recadre immédiatement toute dérive et je sanctionne éventuellement la répétition de ces dérives</p>



GLOBAL  
AFFLUENCE

# LE NON VERBAL ET LES VALEURS

# Le non verbal



# Les valeurs





GLOBAL  
AFFLUENCE

# DÉVELOPPER LES RÉSULTATS

# Développer les résultats

Plus que de succès exceptionnels, c'est **d'actions constantes** produisant des résultats réguliers dont l'entreprise a besoin. Ces résultats correspondent à la réalisation de la mission confiée et à l'atteinte des objectifs fixés.

Un management uniquement centré sur la performance ne joue plus son rôle de pilote de l'action et a pour double effet de se transformer en relation stressante pour les équipes et de rejeter au second plan la maîtrise et l'approfondissement du métier, seuls garants de résultats pérennes.

Un management à la fois **exigeant** et **valorisant** génère des résultats durables. Leur répétition exige la combinaison de **plusieurs facteurs**.

# Les facteurs

**Constance des résultats =  
compétence X motivation X implication**

# Les facteurs

## ***La compétence du collaborateur réside dans :***

- *sa connaissance technique du métier*
- *sa capacité à la mettre en oeuvre*
- *sa capacité à remettre en cause et enrichir ses connaissances*
  - *sa capacité à progresser*

## ***Sa motivation dépend de :***

- *l'exigence du manager*
- *la reconnaissance par le manager de ses résultats*
- *la reconnaissance par le manager de l'individu (ce qu'il est) de l'opérateur (ses compétences techniques) et du collaborateur (sa contribution à l'équipe ou à l'entreprise)*



GLOBAL  
AFFLUENCE

# DÉVELOPPER LA CRÉATIVITÉ

# Développer la créativité collective

Le management consiste à prendre des décisions non pas sur la base de l'opinion majoritaire de l'équipe, mais sur la base de ce qui semble juste et approprié aux circonstances.

*Cependant, lorsque les employés participent à l'élaboration des projets, ils sont d'autant plus :*

MOTIVÉS

INVESTIS

PERSONNES  
RESPONSABLES

# L'objectif et les principes

## *L'OBJECTIF*

Amener chaque membre de l'équipe à contribuer à l'élaboration d'un projet, d'une stratégie, d'un plan d'action, d'une solution.

## *LES PRINCIPES*

Chaque groupe dispose des ressources nécessaires pour réussir  
La difficulté majeure réside dans l'expression de ce potentiel.

# La boîte à outils du manager

La mise en œuvre d'un projet, l'application d'une stratégie ou d'une solution dépendent moins de leur qualité intrinsèque que de l'implication dans leur construction et du soutien de ceux qui doivent les traduire

*Collaborateurs  
impliqués dans le  
développement d'un  
projet ou d'une action*



*Ils se sentent  
concernés et  
responsables de la  
réussite*



*Ils sont de plus en  
plus désireux de les  
faire réussir*

# CONCRETEMENT

*De la diversité naît la richesse, plus les participants s'expriment, plus la production du groupe est riche*

*Au-delà de la créativité du groupe, la qualité des échanges et des relations au sein de l'équipe pendant ce travail contribue à la qualité de sa production et à l'envie de la faire aboutir.*

*Développer la créativité collective*

**Matériel nécessaire**

- 2 tableaux de conférence ;
- 15 à 20 feuilles de carton de différentes couleurs (type bristol) par participant participant ;
- grands marqueurs ;
- 1 pot de colle repositionnable ;
- feuilles de papier kratt (1 mètre × 2 mètres).

**Préparation**

Fixez les feuilles de papier kraft sur les murs, en veillant à ce qu'elles soient visibles.

visibles.

Collez-les à l'aide de la bombe aérosol.

Collez les feuilles de flipchart visibles.

Distribuez les feuilles de carton et un marqueur à chaque participant.



GLOBAL  
AFFLUENCE

## L'animation

Au préalable, il est conseillé de mettre en place un exercice d'inclusion. L'inclusion consiste à créer les conditions qui permettent à chaque participant de prendre sa place dans le groupe et de favoriser des relations de confiance réciproques. Elle peut prendre la forme d'un jeu ou d'une expression individuelle



## Exemples d'exercices d'inclusion

**Exercice 1 : Dites quelque chose de positif**

**Durée : 15 minutes**

**1. Préparation : Demandez aux participants de se placer en cercle, sans obstacle entre les voisins.**

**Si un obstacle se trouve entre les voisins, tout le monde se voit.**

**2. Présentation :**

**-30 secondes pour penser à une qualité ou à quelque chose de positif à dire au voisin de droite.**

**à dire au voisin de droite.**

**- La phrase commence par :**

**Ce que j'aime chez toi...**

**Ce que j'aime chez toi...**

**- Ce que j'aime chez toi.**

**Ce qui est dit est exclusivement positif, pas de second degré.**

**3. Procédure : donner la parole à l'un des participants, il/elle exprime la qualité ou le point positif à la personne située à sa droite, cette personne continue à parler de la qualité ou du point positif.**

**qualité ou le point positif à la personne de droite, cette personne continue avec la personne de gauche.**

**Elle est suivie par la personne suivante à droite, et ainsi de suite jusqu'à la fin du tour.**

**Même exercice avec le voisin de gauche.**

**Exercice 2 : Ce que je fais bien**

**Durée : 10 minutes**

**1. Préparation : 2 minutes de réflexion individuelle.**

**2. Présentation : chaque personne dispose d'une minute pour présenter aux autres ce qu'il sait faire.**

**Vous pouvez trouver d'autres exercices sur Internet.**

**1. je définis le cadre de la réunion, les règles (voir fiche 3) et les autorisations que chacun devra respecter.**

**Exemples de permissions :**

**1 - Je peux être moi-même**

**2 - Je peux prendre mon temps**

**3 - J'ai le droit de ne pas comprendre**

**4 - J'accepte que les autres ne comprennent pas**

**5 - J'accepte que mon idée ne soit pas retenue**

## **2. Je présente l'objectif et le thème de réflexion**

**Chaque participant confirme individuellement son adhésion à l'objectif et au thème. En cas de désaccord, le participant propose une nouvelle formulation qui doit être validée par les autres participants. La réflexion ne peut commencer qu'une fois l'objectif validé par tous.**

## **3. Je demande à chaque participant de réfléchir individuellement**

**Chacun écrit : une idée par feuille de carton ; une couleur par sujet.  
Cette étape, qui se déroule en silence, dure le temps nécessaire pour que chacun termine sa réflexion.**

#### **4. Je demande à chaque participant de présenter ses idées**

- Les participants présentent et expliquent chaque idée, thème par thème (chaque carte est collée sur un tableau).**
- Les autres participants posent uniquement des questions pour comprendre ce qui est présenté.**
- Aucune idée ne doit être censurée ou autocensurée. Les questions ne doivent pas remettre en question ce qui est présenté, mais plutôt clarifier ce qui est dit.**
- Avant de passer à l'étape suivante, le facilitateur fait un tour de table pour s'assurer que toutes les idées ont été exprimées.**

#### **5. Regroupement des idées par grands thèmes et sélection des thèmes qui seront étudiés en profondeur.**

**Même si toutes les idées ne seront pas retenues, il convient de les noter dans le compte-rendu final de la réunion afin d'en garder une trace.**

## **6. Approfondir chaque thème par des échanges entre les participants**

### **7. Mise en forme de la première synthèse**

**Cette synthèse écrite fait l'objet d'un rapport remis à chaque participant. La réunion suivante commence par la lecture collective de la synthèse de la première réunion.**

**Quand est-ce que c'est fait ?**

**Lorsque l'équipe définit son projet, identifie et formalise ses valeurs, formule ses règles de fonctionnement ou de comportement, et élabore un plan d'action. un plan d'action.**

## *Les erreurs à éviter*

- *Ne pas permettre à chaque participant de s'exprimer.*
  - *Censurer certaines idées.*
  - *Ne pas respecter les étapes.*
- *Faire un tour de table sans que chaque participant ne s'exprime.*

**! Rappelez-vous !**

**Pour être créatif, le groupe a besoin à la fois d'une totale liberté d'expression, d'une liberté d'expression et d'une définition précise des contraintes.**



GLOBAL  
AFFLUENCE

# DÉLÉGATION

# Délégué

## *La délégation est en soi :*

la reconnaissance des compétences du salarié et l'expression de la confiance du manager à son égard.

*Elle présente un triple avantage :*

*Valoriser les  
connaissances de  
l'employé par des faits*

*Élargir le champ de  
ses compétences*

*Permettre au  
manager d'enrichir sa  
propre mission*

# Délégué

*Déléguer **ce n'est pas abandonner**, c'est avoir **le courage** de permettre aux collaborateurs de réussir la ou le manager est sûr de son propre succès.*



# Délégué

## LES OBJECTIFS

- **Amener** l'employé à prendre de plus en plus de responsabilités et à assumer de plus en plus de responsabilités.
- **Localiser** les compétences et le pouvoir de décision là où ils sont les plus déterminants  
(au plus près du terrain).
- **Permettre** au manager de dégager du temps pour se concentrer sur son métier, se concentrer sur les priorités de sa mission et préparer l'avenir de l'équipe.

# Délégué

## LES PRINCIPES

- *La délégation* en tant que telle est la reconnaissance des compétences que le manager attribue à son collaborateur.
- Le niveau *d'implication* et le sentiment de responsabilité du collaborateur dépendent en partie du degré d'autonomie accordé par le manager.
- Les difficultés de *gestion du temps* ne sont le plus souvent pas dues à un manque de ressources mais à un manque de ressources mais à un manque de délégation, à une gestion aléatoire et à une définition floue des missions.

# Action Plan : Délégué

1. *Je fais l'inventaire des objectifs, missions et actions que je dois assumer personnellement et que je ne peux pas déléguer.*
2. *Je fais l'inventaire des actions que j'ai accomplies et que je ne dois plus assumer personnellement.*
3. *J'identifie pour chaque collaborateur (sa mission, ses objectifs...)*
4. *J'inscris dans le tableau de délégation progressive le niveau d'autonomie actuel de chaque collaborateur pour chacune de ses missions (un tableau par collaborateur).*
5. *J'inscris dans le même tableau le niveau d'autonomie que chaque collaborateur devra atteindre pour chacune des missions à une échéance définie*
6. *Je présente la proposition de délégation au salarié*

# 5 étapes vers l'autonomie

*Je montre et j'explique  
l'employé regarde et  
demande*

*J'explique et je fais avec  
le collaborateur*

*Le collaborateur fait  
devant moi*

*L'employé explique ce  
qu'il va faire et ce qu'il fait*

*Le collaborateur fait  
cavalier seul, je contrôle  
la réalisation*



GLOBAL  
AFFLUENCE

# DÉBRIEFING

# Préparer l'action : LE BRIEFING

## ***1. Je prépare l'entretien et le fait préparer par mon collaborateur.***

Même si cette préparation est brève, elle me permet d'être plus rapide, plus pertinent et plus efficace, l'élan fait partie du saut.

## ***2. J'énonce le thème et l'objectif.***

L'objectif à atteindre doit être défini avant d'aborder le plan d'action. S'il s'agit d'un problème, cette étape consiste à transformer le problème en objectif, c'est-à-dire à passer du constat au résultat souhaité.

## ***3. Je valide l'objectif et les indicateurs avec l'employé.***

Lorsque l'objectif est compris et partagé, la communication avec le salarié devient fluide. Le plus souvent, les désaccords naissent de l'oubli de l'objectif commun.

# Préparer l'action : LE BRIEFING

**4. Je fais l'inventaire de toutes les solutions possibles avec le collaborateur sous la forme d'un brainstorming guidé.**

Je m'implique avec le collaborateur dans l'élaboration du plan. Chacun peut librement exprimer librement les idées qui lui viennent.

**5. Je choisis, en accord avec le collaborateur, la solution la plus pertinente a priori.**

Ce choix s'appuie sur les idées émises par le collaborateur. La réalisation de l'objectif reste la priorité. Le choix se fait en fonction des chances d'atteindre le résultat souhaité

# Préparer l'action : LE BRIEFING

## **6. J'élabore le plan d'action.**

Je désigne les moyens que les délais précis.

## **7. J'écris et je fais écrire le plan d'action par le collaborateur.**

L'écriture est la mémoire du futur. La rédaction du plan d'action partage l'un et l'autre montre d'abord l'importance accordée à cette action.

## **8. Je valide la compréhension du plan d'action par le collaborateur.**

Le collaborateur dit ce qu'il retient du plan d'action sans relire ses notes.

# Préparer l'action : LE BRIEFING

## ***9. Je demande à l'employé de me faire part de ses préoccupations.***

L'employé peut exprimer ses préoccupations, même les plus insignifiantes.  
Je l'écoute sans jugement et j'apporte une réponse à chacune d'entre elles.  
chacune d'entre elles.

## ***10. Je prends rendez-vous pour le débriefing.***

Un jour et une heure précise pour le rendez-vous.  
Tout rendez-vous reporté est immédiatement reprogrammé.

# Suivez l'action : LE DEBRIEFING

## ***1. Je fais le point avec le collaborateur***

L'objectif est de libérer le collaborateur des préoccupations parasites, qu'elles soient professionnelles ou personnelles.

## ***2. Je rappelle le sujet du dernier briefing et demande à l'employé de dire ce qu'il allait faire.***

Le salarié s'exprime sur ce qu'il a fait, il ne répond pas à un questionnaire qui pourrait se transformer en "interrogatoire".

# Suivez l'action : LE DEBRIEFING

***3. Je reprends les points obscurs, les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé***

Je reprends les aspects qui me semblent gênants, j'approfondis et je valide ce qui a conduit au résultat

***4. Je formalise le plan d'action gagnant***

Ce plan d'action servira de base à l'action suivante. Si l'action est ponctuelle, le plan est conservé comme document.

***5. Je prends rendez-vous pour la prochaine action, pour une nouvelle action, pour un nouveau briefing ou un autre débriefing***



GLOBAL  
AFFLUENCE

# INTÉGRITÉ ET PRISE DE DÉCISION ÉTHIQUE

# Intégrité et prise de décision éthique

Une femme délaissée par son mari travaillant tard et rentrant fatigué tous les soirs, se laisse tenter par le choix d'un amant. Cet amant vit de l'autre côté de la rivière et chaque jour, dans le courant de l'après-midi, elle se rend chez lui en passant sur un pont. Elle traverse le pont dans l'autre sens, le soir, avant que son mari ne rentre.

Un jour, alors qu'elle est avec son amant, une violente dispute éclate. Elle décide de rentrer chez elle, et trouve sur le pont un fou qui menace de la tuer si elle s'approche.

Elle va alors voir le passeur qui lui demande 3 euros pour traverser. Hélas, la pauvre femme n'a pas d'argent. C'est un refus catégorique que lui renvoie le passeur, pas d'argent, pas de passage.

Dépitée, elle retourne voir son amant qui, très en colère, l'envoie balader. Elle ne sait plus quoi faire, son mari va rentrer d'une minute à l'autre et elle décide de traverser le pont.

Le fou met ses menaces à exécution et la tue sans autre forme de procès

# L'éthique



L'éthique apporte la cohérence nécessaire entre la raison d'être de l'entreprise, sa stratégie, ses valeurs et ses différentes politiques vis-à-vis de ses parties prenantes.

# Biais cognitifs





GLOBAL  
AFFLUENCE

# S'AFFIRMER AVEC DIPLOMATIE

# S'affirmer avec diplomatie

Faire passer un message difficile : Utiliser la méthode **DESC**

<b>Décrire</b>	Les FAITS sans opinion, sans généralisation et sans jugement de valeur	<i>“Je constate que je n’ai pas reçu le dossier X alors que nous étions d’accord pour que je le transmette à 17h à Barbara”</i>
<b>Exprimer</b>	Ses SENTIMENTS (dire JE et non VOUS)	<i>“Je me sens agacé car je ne peux pas livrer le travail attendu à Barbara et son équipe”</i>
<b>Spécifier</b>	La SOLUTION, Faire suggérer Suggérer	<i>“Quelles solutions proposes-tu ?”</i>
<b>Conclure</b>	POSITIVEMENT avec les conséquences pour le collaborateur et l’équipe	<i>“Nous allons donc pouvoir corriger ce retard en agissant ainsi.”</i>

# S'affirmer avec diplomatie

Savoir dire non:

Exercice

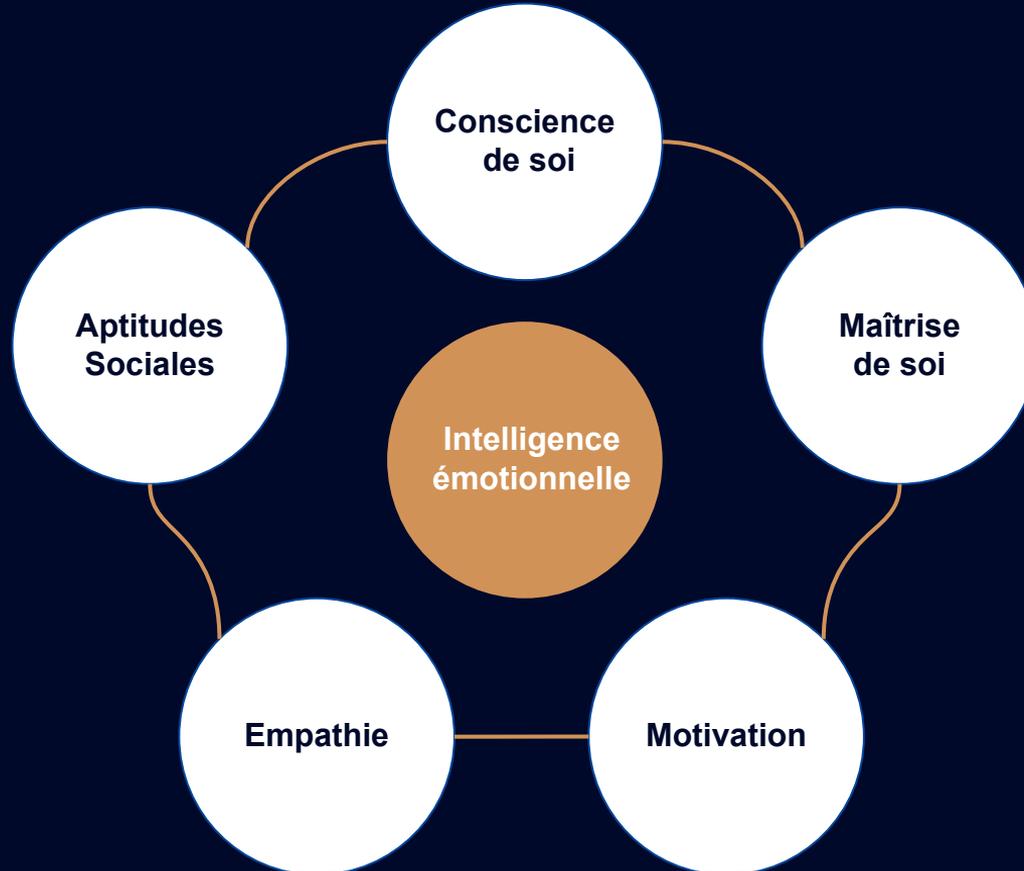
L'un de vos collaborateurs vient vous voir avec une demande précise : il souhaite emmener son chien au travail. Garant du bon fonctionnement de votre service, expliquez-lui qu'entre l'allergie de Mélanie, qui travaille au service financier, et votre peur des chiens, il sera malheureusement impossible pour lui de prendre son animal.



GLOBAL  
AFFLUENCE

# INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

# Intelligence émotionnelle





GLOBAL  
AFFLUENCE

# GÉRER SON TEMPS DE MANIÈRE

# Gérer son temps de manière efficace



# Gérer son temps de manière efficace

## Les lois de la productivité et de la gestion du temps



[www.shlab.fr](http://www.shlab.fr)

 <p><b>Loi de Pareto 80-20 :</b> 80 % des effets sont le produit de 20 % des causes.</p>	 <p><b>Loi de Murphy :</b> « Ce qui peut mal tourner ... va mal tourner ».</p>	 <p><b>Loi de Parkinson :</b> Plus on a de temps pour faire quelque chose, plus on prendra de temps.</p>
 <p><b>Loi de Carlson :</b> Un travail réalisé en continu prend moins de temps et d'énergie que lorsqu'il est réalisé en plusieurs fois.</p>	 <p><b>Loi de Zeigler :</b> « L'humain a tendance à privilégier les actions procurant une satisfaction immédiate ».</p>	 <p><b>Loi de Fraisse :</b> Plus ce que l'on fait est agréable, plus le temps passe vite.</p>
 <p><b>La loi d'Allen :</b> « Au-delà d'un certain seuil, l'efficacité humaine décroît, voire devient négative ».</p>	 <p><b>Loi de Hofstadter :</b> « Il faut toujours plus de temps que prévu, même en tenant compte de la Loi de Hofstadter. ».</p>	 <p><b>La loi de Parkinson :</b> « Les meilleurs changements commencent par des résultats immédiats ».</p>

# Gérer son temps de manière efficace

