

# Leadership

Monkey Management et prévention du stress

© Dr. Serge Imboden, 2025

De la pratique pour la pratique

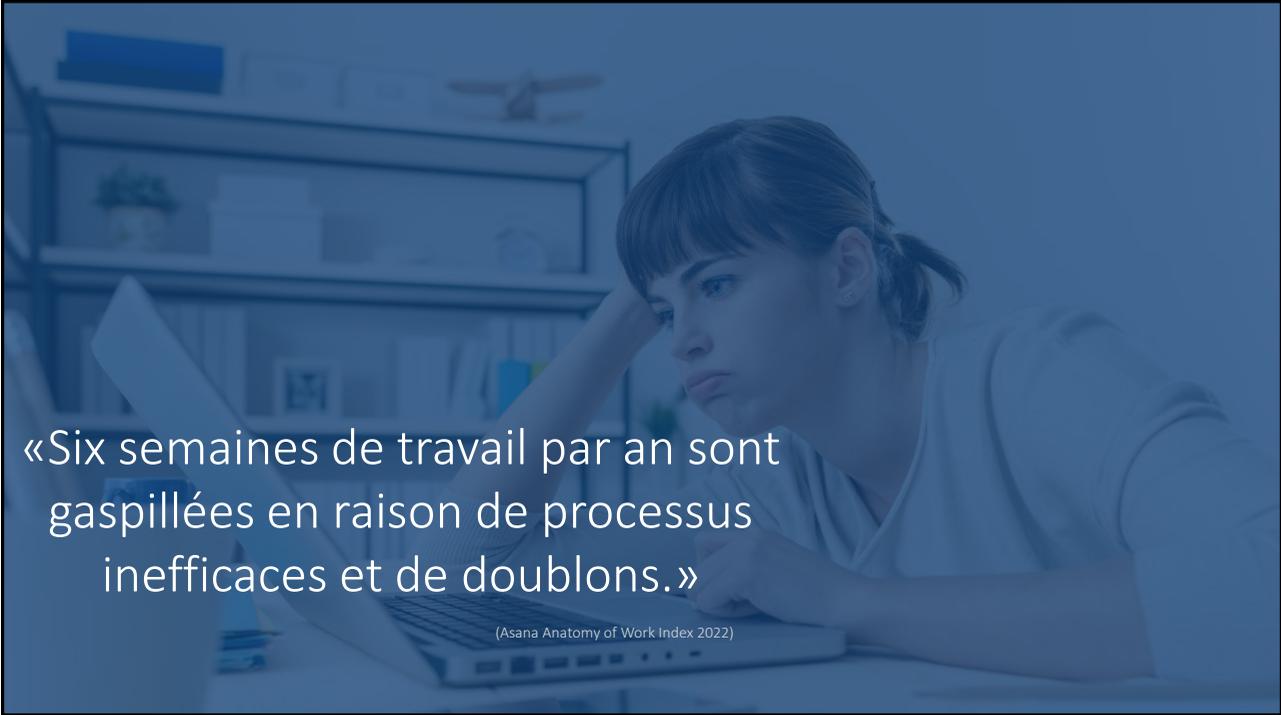
Hes-so VALAIS WALLIS

1

«Les tâches improductives coûtent  
une journée de travail par semaine»

(Une enquête menée auprès de 5 800 employés en Allemagne a  
révélé qu'en moyenne, 8,7 heures par semaine sont consacrées à  
des tâches improductives, Stepstone Group, 2024.)

2



«Six semaines de travail par an sont gaspillées en raison de processus inefficaces et de doublons.»

(Asana Anatomy of Work Index 2022)

3



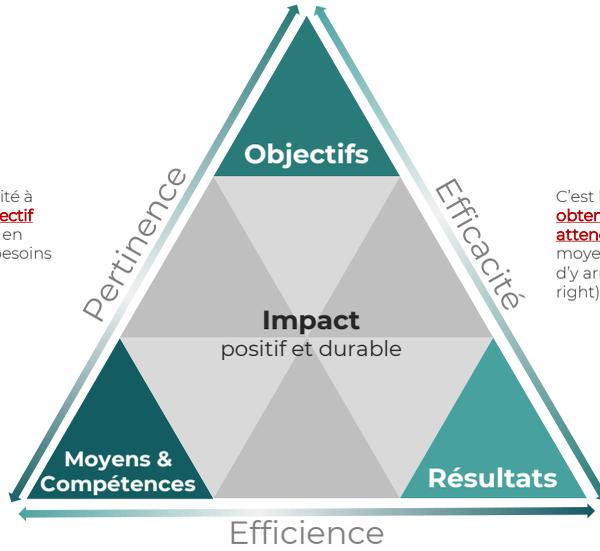
## Agenda

1. Trois niveaux de prévention du stress
2. **Organisation et gestion** : gestion des employés difficiles, leadership transformationnel et culture des réunions
3. **Priorisation et concentration** : matrice d'Eisenhower, principe de Pareto et revues « Stop Doing »
4. **Ressources individuelles** : gestion de soi et gestion du temps
5. Conclusion

4

# Qu'est-ce que la PERFORMANCE ?

C'est la capacité à choisir **un objectif qui a du sens**, en lien avec les besoins réels.

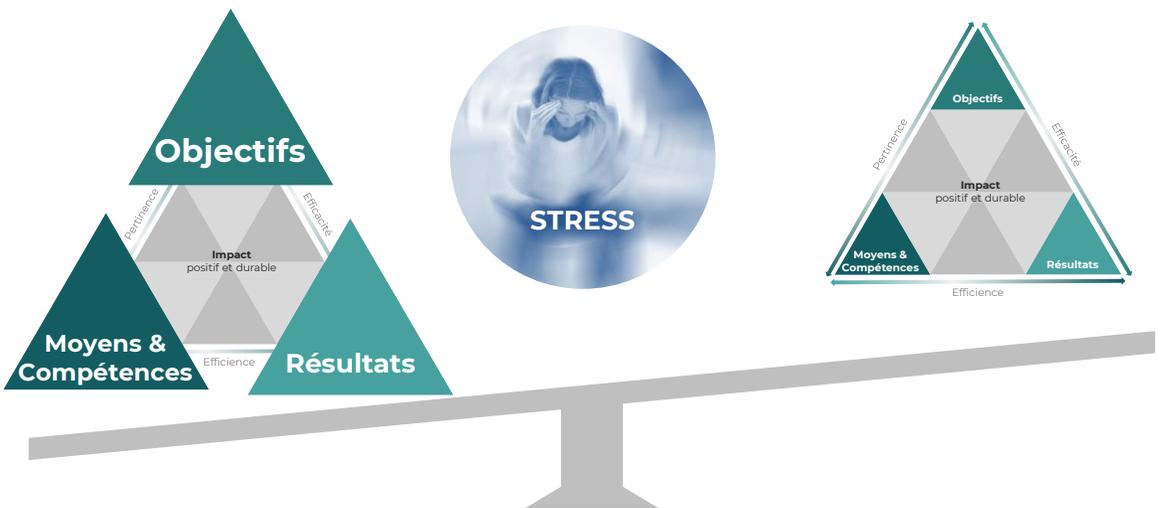


C'est la capacité à **obtenir le résultat attendu**. Peu importe les moyens, l'essentiel est d'y arriver (Do the things right).

C'est la capacité à **atteindre le résultat en optimisant les ressources** (temps, argent, énergie, équipes...) (Do the right things).

5

Le stress apparaît lorsque les objectifs, les moyens ou les résultats ne sont plus en équilibre



6



## Trois niveaux de prévention du stress

7

## Monkey Management

Who gets the monkey?



8

## Monkey Management – faites le test !



As-tu une minute ?

- A quelle fréquence des collaborateurs ou collègues s'adressent à vous avec des questions ou des problèmes ?
- Combien de fois est-ce que c'est vous qui finissez par effectuer ces tâches ?
- Combien de mails traitez-vous par jour ?
- Combien de temps passez-vous sur des détails des affaires courantes ?
- A quelle fréquence ramenez-vous du travail chez vous le soir ou le weekend ?

Source : J.R. Edlund, 2010

9

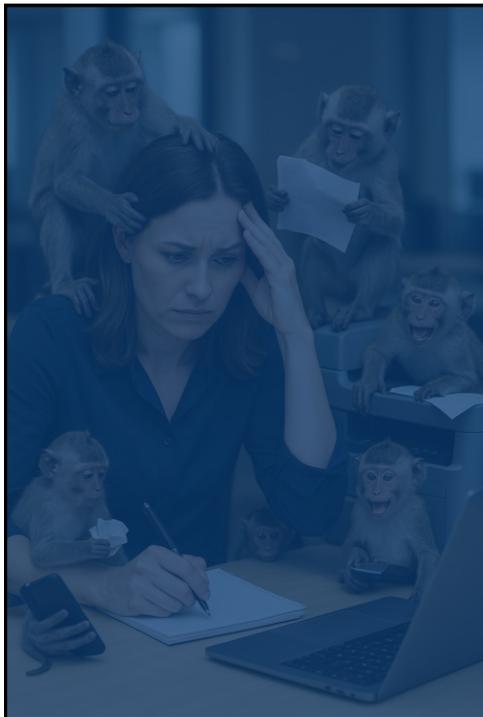
## Qui emporte le singe ?



- **Cercle vicieux** : Si le chef commence à résoudre des problèmes individuels, il ne fait que de renforcer le problème général.
- Cette **double charge** de tâches opérationnelles et tâches de direction peut finir en un burnout.

Source : Edlund, 2010

10



« Monkey Business » ne signifie rien d'autre que des collaborateur-trices qui amènent et déposent leurs tâches (singes) et leurs problèmes auprès de leur supérieurs. »

(J.R. Edlund, 2010)

11

## Monkey Management



„Don't work harder, work smarter!“

Monkey management is a structured approach to preventing problems from getting delegated upward.

In 1974, William Oncken, Jr., and Donald L. Wass published an article in Harvard Business Review that referred to unsolved problems as 'monkeys' and the problem of managers unwittingly reducing their effectiveness by taking ownership of monkeys that rightfully need to stay with the employee.

Source: William Oncken, Jr., and Donald L. Wass, 1974

12

## Le piège à singe



Le chef s'occupe de tout

Les collaborateurs ne montrent plus d'initiative

Plus de redélégation

Gestion par d'autres / déplacement e l'accent

Le piège à singe

Les attentes du chef augmentent

Encore plus de redélégation

Surcharge / burnout



Source : Edlund, 2010

13

## 7 règles d'or pour éviter une redélégation

- 1 Le collaborateur a un problème, pas « nous ».
- 2 Le collaborateur doit faire quelque chose pour le résoudre, pas vous (*p. ex. « Veuillez élaborer trois propositions de solution et nous en discuterons demain à 10 heures »*).
- 3 Seuls les collaborateurs bien préparés ont le droit de vous présenter leur singe.
- 4 Aucun singe ne reste dans le bureau du chef. Osez dire «NON». « Coacher » plutôt que « réparer ».
- 5 Empowerment = délégation
- 6 Les problèmes doivent être résolus là où ils apparaissent.
- 7 Poser des questions plutôt que donner des conseils (Ask, don't tell) : *p. ex. « Quel est exactement le problème ? Quelles solutions as-tu déjà envisagées ? Quelle serait la première étape ? »*.

14

## Les contre-stratégies

1. **Bloquer les monkeys** : Si vous fermez la porte ou exigez une préparation par écrit pour les réunions avec vos collaborateurs, vous recevrez moins de monkeys.
2. **Coacher les monkeys** : L'art du monkey management consiste à examiner, évaluer et ensuite rendre le monkey afin que son propriétaire puisse résoudre le problème lui-même.
3. **Déléguer les monkeys** : Osez déléguer des tâches qui ne découlent pas de votre activité managériale.
4. **Eviter la maladresse apprise** : Dans les entreprises, un abus du pouvoir peut générer des collaborateurs impuissants et incapables d'agir. N'abusez pas de votre pouvoir pour démotiver les collaborateurs.

Source : Edlund, 2010

## Les contre-stratégies

4. **Renforcer la responsabilité individuelle** : avec des collaborateurs actifs, déterminés et prêts à prendre des risques, vous réduisez le danger inhérent au monkey business.
5. **Monkeys du chef** : Méfiez-vous du « burnout-monkey », c'est-à-dire des tâches que vous n'arriverez jamais à réaliser, quel que soit votre effort.
6. **Augmenter sa propre efficacité** : Si vous ne pouvez éviter complètement les tâches opérationnelles, optimisez votre style de travail à l'aide d'une meilleure gestion du temps et de techniques de travail.

Source : Edlund, 2010

Le leadership doit  
créer un espace  
permettant  
d'identifier et  
d'éviter les tâches  
inutiles.

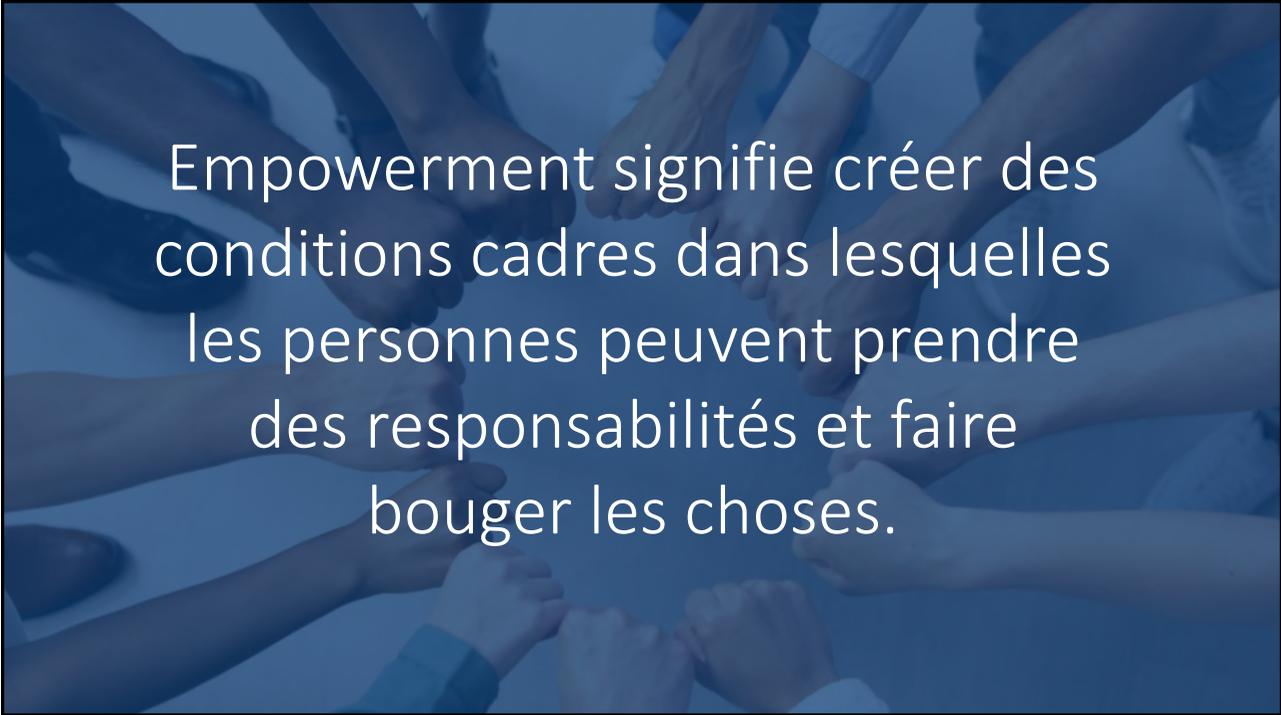


17

**Le triangle magique** : déléguer,  
ce n'est pas seulement se  
décharger de ses responsabilités,  
c'est aussi partager ses  
ressources et ses compétences



18



Empowerment signifie créer des conditions cadres dans lesquelles les personnes peuvent prendre des responsabilités et faire bouger les choses.

19



Les réunions chronophages : « 71 % des cadres déclarent que les réunions sont improductives et inefficaces ».

(Harvard Business Review, 2018)

20



Les réunions  
devraient être  
aussi courtes que  
possible et aussi  
longues que  
nécessaire.

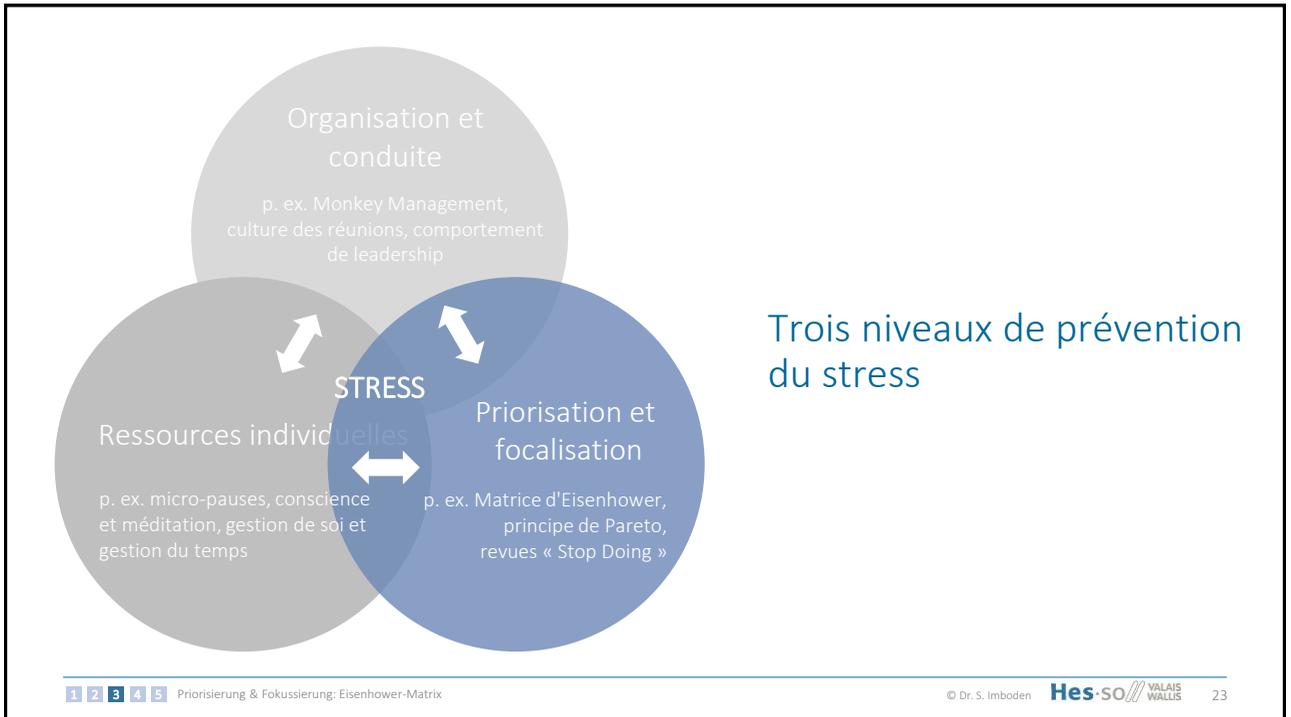
21



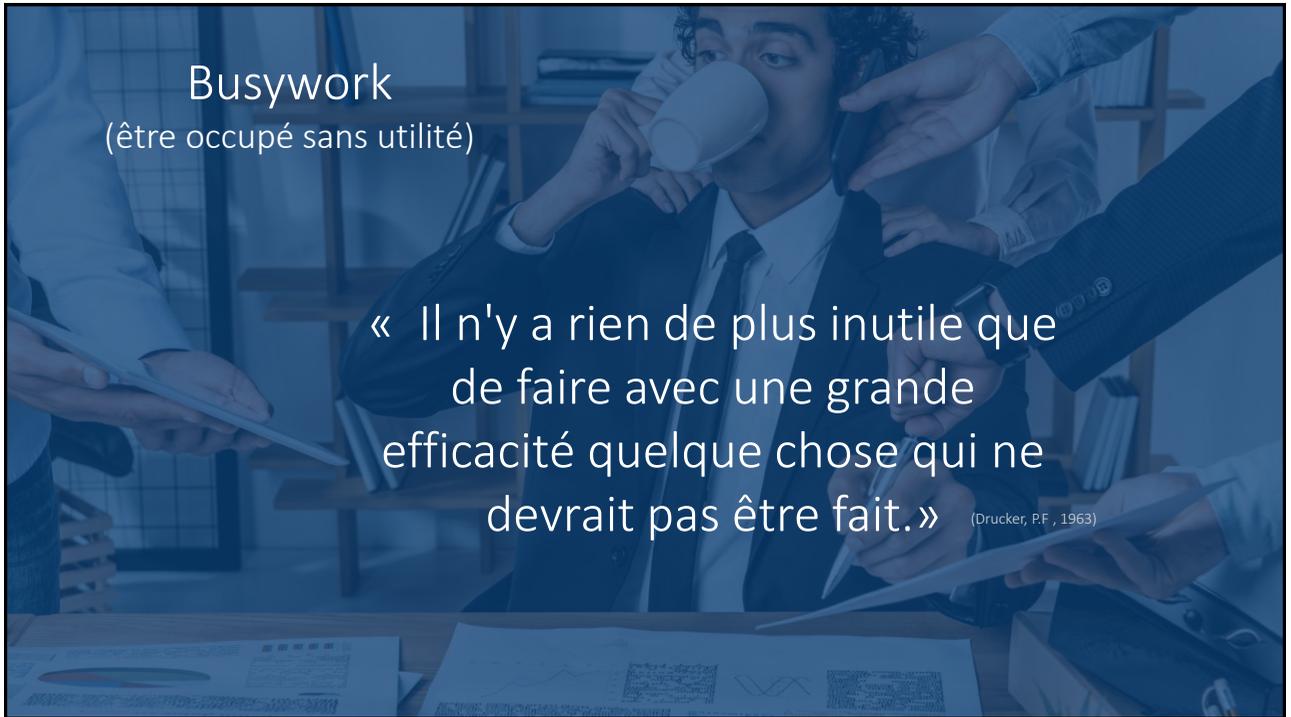
## Agenda

1. Trois niveaux de prévention du stress
2. Organisation et gestion : gestion des employés difficiles, leadership transformationnel et culture des réunions
- 3. Priorisation et concentration : matrice d'Eisenhower, principe de Pareto et revues « Stop Doing »**
4. Ressources individuelles : gestion de soi et gestion du temps
5. Conclusion

22



23



24

## Matrice d'Eisenhower

	urgent	pas urgent
important	think first about it des problèmes de délais	doit planification relaxation réseautage définition des valeurs prévention
pas important	devez de nombreux appels de nombreux emails certaines lettres de nombreuses réunions	gourmand en temps de nombreux emails certains appels surfer sur internet activités de fuite



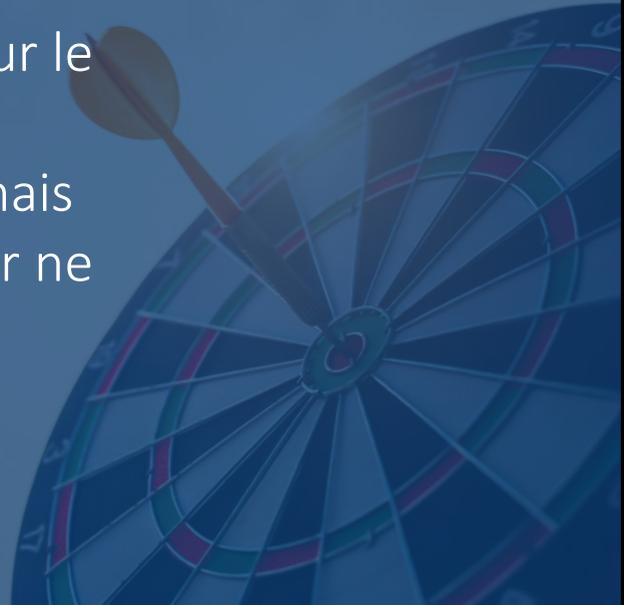
*“What is important is seldom urgent and what is urgent is seldom important.”* Eisenhower

(Eisenhower, Covey Stephen)

25

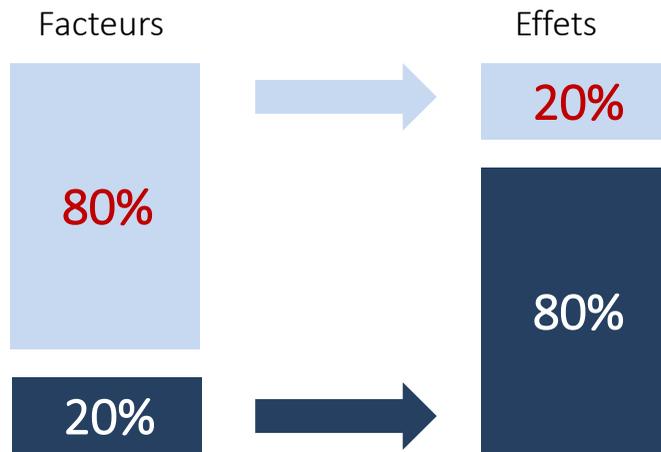
„La délégation est le facteur le plus important dans la prévention du burnout, mais 81 % des cadres en devenir ne maîtrisent pas cette compétence. “

DDI: Global Leadership Forecast 2025;  
Enquête menée auprès de 10 796 cadres dirigeants dans le monde entier



26

Le principe de PARETO (règle 80/20)\*: Un petit nombre de facteurs sont responsables d'une grande partie des effets.



\* Les chiffres exacts (80/20) sont variables, mais le modèle d'inégalité est empiriquement solide et s'explique souvent par des distributions de loi de puissance.

1 2 3 4 5 Priorisierung & Fokussierung: Pareto-Prinzip

© Dr. S. Imboden Hes·SO VALAIS WALLIS 27

27



28



La perfection ne paie  
pas toujours !

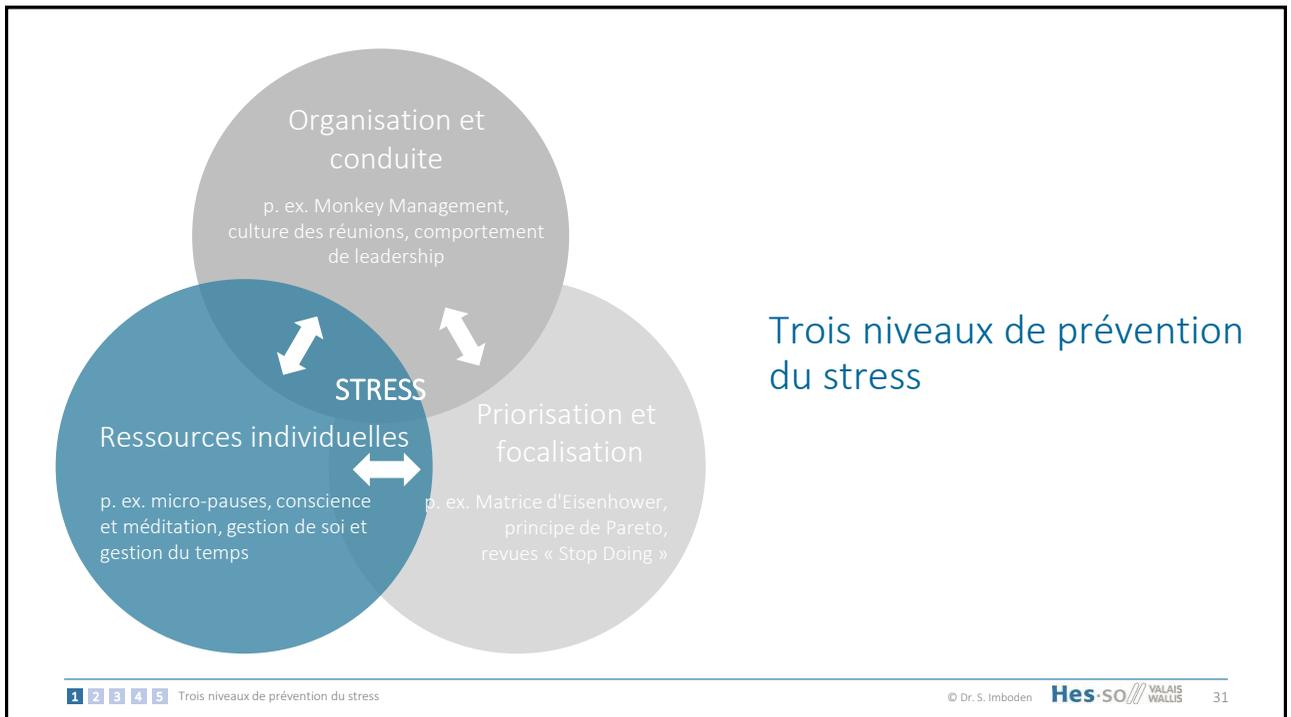
29



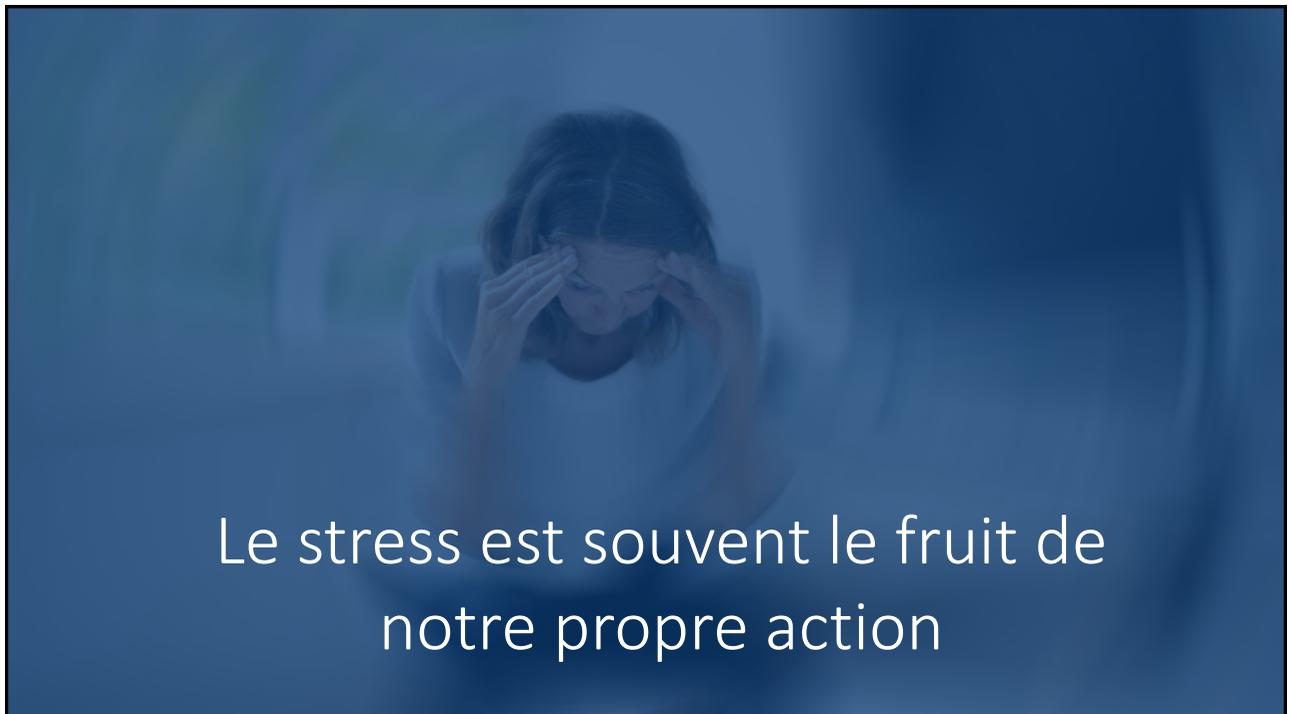
## Agenda

1. Trois niveaux de prévention du stress
2. Organisation et gestion : gestion des employés difficiles, leadership transformationnel et culture des réunions
3. Priorisation et concentration : matrice d'Eisenhower, principe de Pareto et revues « Stop Doing »
4. **Ressources individuelles** : gestion de soi et gestion du temps
5. Conclusion

30



31



32

## Une bonne gestion de soi est un facteur favorable

- **Les micro-pauses** fournissent de l'énergie à court terme et réduisent la fatigue. Elles sont particulièrement efficaces pour les tâches peu complexes. (p.ex. Albulescu et al., 2022).
- Les programmes basés sur la **pleine conscientisation** montrent des résultats intéressants en matière de réduction du stress, de bien-être et d'effets positifs durables, avec des effets modérés à importants. (p.ex. Khoury et al., 2015; Ong et al., 2024).
- **Les programmes de gestion de soi/du temps et de résilience** ont un effet à long terme : ils favorisent la résistance au stress, en particulier lorsqu'ils intègrent la pleine conscience et des méthodes claires de hiérarchisation des priorités. (p.ex. Joyce et al., 2018).





## Agenda

1. Trois niveaux de prévention du stress
2. Organisation et gestion : gestion des employés difficiles, leadership transformationnel et culture des réunions
3. Priorisation et concentration : matrice d'Eisenhower, principe de Pareto et revues « Stop Doing »
4. Ressources individuelles : gestion de soi et gestion du temps
- 5. Conclusion**

# Le leadership transformationnel

(inspirer, transmettre du sens, soutenir individuellement)

crée le terrain sur lequel Monkey  
Management, Eisenhower et  
Pareto peuvent agir

## Conclusion

### 1. Les tâches inutiles coûtent beaucoup d'énergie

Le stress n'est pas causé par le travail en soi, mais par l'absence de priorités et une mauvaise délégation.

### 2. Monkey Management soulage les cadres dirigeants

Les problèmes restent là où ils doivent être, c'est-à-dire chez l'employé. Cela permet d'éviter la surcharge de travail.

### 3. Prioriser, c'est se concentrer

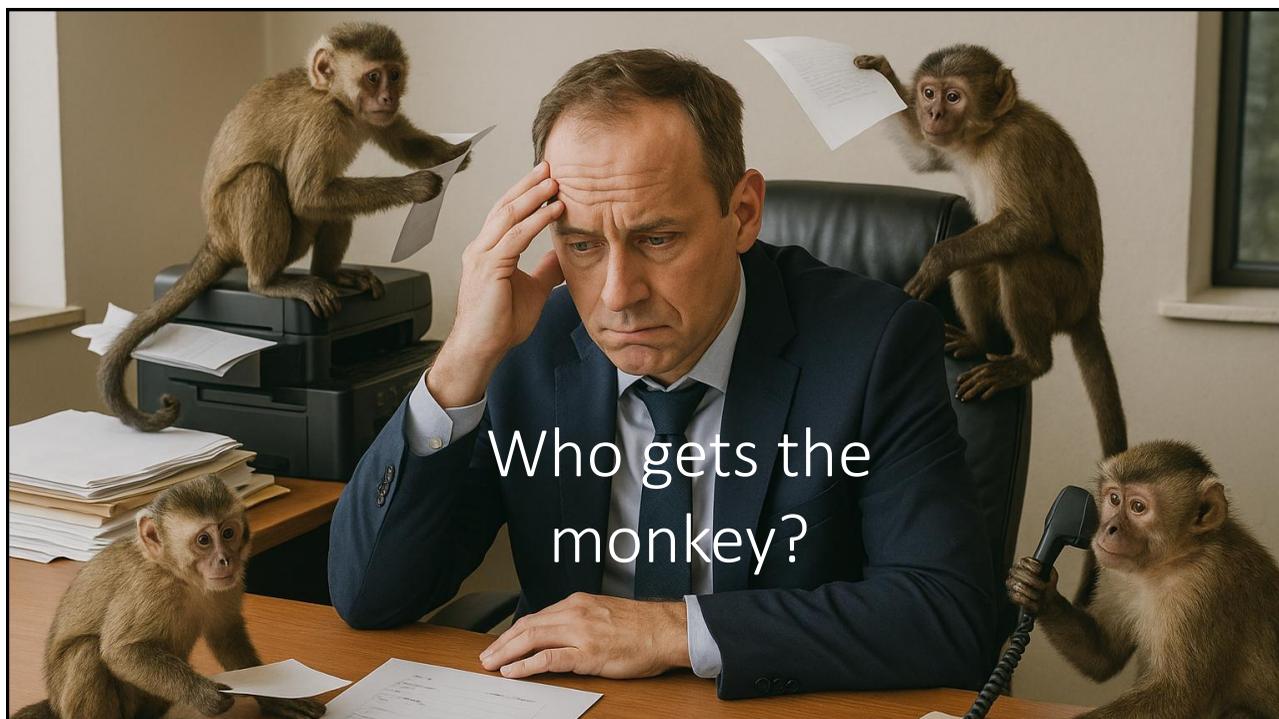
La matrice d'Eisenhower et le principe de Pareto le montrent : peu de tâches sont décisives, beaucoup peuvent être supprimées.

### 4. « Stop-Doing » est tout aussi important que « To-Do »

En éliminant consciemment le superflu, on crée de l'espace pour l'essentiel.

### 5. Structure + autogestion = moins de stress, plus d'efficacité

La combinaison d'une organisation claire, d'une technique de travail ciblée et de ressources individuelles rend le travail plus sain et plus productif.



Téléchargez sur  
[www.2iManagement.ch](http://www.2iManagement.ch)  
des outils gratuits de management!

Outils de management >  
www.formation.ch >  
La bonne et juste conduite >  
Projets >  
Divers >  
Helpdesk >

**Bienvenue chez iManagement**

"EVERYTHING RISES AND FALLS ON LEADERSHIP"

Les dirigeants devraient avoir plus de temps pour leur tâche principale: le pilotage!  
Nous vous offrons des conseils professionnels, de la formation, des séminaires, la gestion de vos projets et nous vous soutenons avec des outils de management efficaces.

S'ABONNER À LA NEWSLETTER  
votre e-mail  
ENREGISTRER  
powered by slideify

Outils de management  
Formations & Coaching  
La conduite efficace et efficiente

Hes-so VALAIS WALLIS

39

Merci pour votre attention

**Hes-so VALAIS WALLIS**

Haute École de Gestion et Tourisme  
Dr. Serge Imboden  
Techno-Pôle 3  
3960 Sierra  
+41 27 606 90 72  
+41 79 217 06 08  
[serge.imboden@hevs.ch](mailto:serge.imboden@hevs.ch)  
[www.2iManagement.ch](http://www.2iManagement.ch)

Σ π ≈ &

LA HAUTE ÉCOLE DE GESTION ET TOURISME

40

## Bibliographie

- Albulescu, P., Macsinga, I., Rusu, A., Sulea, C., Bodnar, A., & Tulbure, B. T. (2022). "Give me a break!" A systematic review and meta-analysis on the efficacy of micro-breaks for increasing well-being and performance. *PLOS ONE*, 17(8), e0272460. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272460>
- Appelo, J. (2011). *Management 3.0: Leading agile developers, developing agile leaders*. Addison-Wesley.
- Asana, Inc. (2022, April 5). *Anatomy of Work Index 2022: Work about work hampering organizational agility* [Report]. Business Wire.
- Blanchard, K., Oncken, W., & Burrows, H. (1999). *The One Minute Manager Meets the Monkey*. William Morrow.
- Carucci, R. (2018, February 16). How to fix the most soul-crushing meetings. *Harvard Business Review*. Harvard Business School Publishing. <https://hbr.org/2018/02/how-to-fix-the-most-soul-crushing-meetings>
- Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. HarperBusiness.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.
- Covey, S. R., Merrill, A. R., & Merrill, R. R. (1994). *First Things First: To Live, to Love, to Learn, to Leave a Legacy*. Free Press.
- Creswell, J. D. (2017). Mindfulness interventions. *Annual Review of Psychology*, 68(1), 491–516. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-042716-051139>
- Development Dimensions International (DDI). (2025). *Global Leadership Forecast 2025*. DDI.
- Drucker, P. F. (1963, Mai). Managing for business effectiveness. *Harvard Business Review*
- Edlund, J. R. (2010). *Monkey Management: Wie Manager in weniger Zeit mehr erreichen*. Murmann Verlag.
- Hagen, M. (2012). Zeitmanagement mit der Eisenhower-Matrix. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 56(4), 213–220.
- Jha, A. P., Stanley, E. A., Kiyonaga, A., Wong, L., & Gelfand, L. (2010). Examining the protective effects of mindfulness training on working memory capacity and affective experience. *Emotion*, 10(1), 54–64. <https://doi.org/10.1037/a0018438>
- Journal of Consumer Research*, Volume 45, Issue 3, October 2018, Pages 673–690, <https://doi.org/10.1093/jcr/ucy008>
- Joyce, S., Shand, F., Bryant, R. A., Lal, T. J., & Harvey, S. B. (2018). Mindfulness-based resilience training in the workplace: Pilot study of the internet-based Resilience@Work (RAW) Mindfulness program. *Journal of Medical Internet Research*, 20(9), e10326. <https://doi.org/10.2196/10326>
- Khoury, B., Sharma, M., Rush, S. E., & Fournier, C. (2015). Mindfulness-based stress reduction for healthy individuals: A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 78(6), 519–528. <https://doi.org/10.1016/j.jpsychores.2015.03.009>
- Kündig, C., Semmer, N. K., & Beehr, T. A. (2012). Illegitimate tasks and sleep. *Stress and Health*, 28(3), 198–208. <https://doi.org/10.1002/smi.1424>
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2016). *Burnout at Work: A Psychological Perspective*. Psychology Press.

## Bibliographie

- Lotka, A. J. (1926). The frequency distribution of scientific productivity. *Journal of the Washington Academy of Sciences*, 16(12), 317–323.
- Oncken, W., & Wass, D. L. (1974). Management time: Who's got the monkey? *Harvard Business Review*, 53(6), 75–82.
- Ong, J. J. Y., Lau, Y., Shin, H. J., Bressington, D. T., & Alvarado, R. (2024). Mindfulness-based interventions for healthcare professionals: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 15, 11086195. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.11086195>
- Pareto, V. (1896/1906). *Cours d'économie politique*. Lausanne: F. Rouge.
- Rosenbaum, M., & Fristoe, N. (2021). The urgency effect: When urgency drives decision-making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 34(2), 230–245. <https://doi.org/10.1002/bdm.2239>
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., & Elfering, A. (2010). Illegitimate tasks as a source of stress. *Work & Stress*, 24(3), 236–256. <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.493463>
- Stepstone Group. (2024, November 4). Frustration at work: Employees spend more than eight hours a week on unnecessary tasks and meetings [Press release].
- Vonderlin, R., Biermann, M., Bohus, M., & Lyssenko, L. (2020). Mindfulness-based programs in the workplace: A meta-analysis of randomized controlled trials. *Mindfulness*, 11(7), 1579–1598. <https://doi.org/10.1007/s12671-020-01328-3>
- Zeidan, F., Johnson, S. K., Diamond, B. J., David, Z., & Goolkasian, P. (2010). Mindfulness meditation improves cognition: Evidence of brief mental training. *Consciousness and Cognition*, 19(2), 597–605. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2010.03.014>
- Zhang, H., Hall, T., & Baddoo, N. (2013). Code defects follow power-laws. *Empirical Software Engineering*, 18(1), 1–23. <https://doi.org/10.1007/s10664-011-9177-2>