



LA TRILOGIE BEXTIO

TOME I — DEVIENS
VOLUME 3 SUR 3

DEVIENS LE HÉROS DE TA TRAJECTOIRE

Passer à l'action, persévérer et prendre la maîtrise de son avenir.

TOUSSAINT KADIO N'GUESSAN

BEXTIO Éditions

AGIR, CONSTRUIRE ET CONTINUER À DEVENIR



DEVIENS LE HÉROS DE TA TRAJECTOIRE

TOME I — DEVIENS

Volume 3 sur 3

Passes à l'action, persévère et prends la maîtrise de ton avenir.

Toussaint Kadio N'GUESSAN

© 2026 Toussaint Kadio N'GUESSAN. Tous droits réservés.

Publié sous la marque BEXTIO Éditions par Toussaint Kadio N'GUESSAN.

Édition numérique — Version 1.1 — 14 septembre 2026.

Aucune partie de cet ouvrage ne peut être reproduite, stockée ou transmise par quelque moyen que ce soit sans autorisation, hors exceptions prévues par la loi.

SOMMAIRE

PARTIE VI — CONSTRUIS AVEC LES AUTRES	4
CHAPITRE 28 — FAIS DE TES PRIORITÉS DES CHOIX RÉELS	4
CHAPITRE 29 — COMPRENDS QUE PERSONNE NE CONSTRUIT SEUL	17
CHAPITRE 30 — APPRENDS À BIEN COLLABORER	30

CHAPITRE 31 – CONSTRUIS LA CONFIANCE	43
CHAPITRE 32 – APPRENDS À NÉGOCIER	55
CHAPITRE 33 – CONSTRUIS DES RELATIONS QUI DURENT	67
CHAPITRE 34 – APPRENDS À DÉLÉGUER	80
CHAPITRE 35 – APPRENDS À DIRIGER	91
CHAPITRE 36 – NE CESSE JAMAIS DE DEVENIR	104

PARTIE VI — CONSTRUIS AVEC LES AUTRES

CHAPITRE 28 — FAIS DE TES PRIORITÉS DES CHOIX RÉELS

Dans le volume précédent, tu as appris à choisir ton prochain mouvement. Ici, nous allons plus loin : rendre ce choix visible dans ton temps, ton argent, ton énergie et ton attention.

Une priorité devient réelle quand tes ressources lui donnent une place. Ce chapitre ne revient donc pas seulement sur la question « Qu'est-ce qui compte ? ». Il répond à une question plus concrète : « Où vais-je réellement mettre mes ressources maintenant ? »

28.1 — LES PRIORITÉS EXISTENT PARCE QUE NOS RESSOURCES SONT LIMITÉES

Tu as déjà rencontré cette réalité dans le volume précédent : les ressources sont limitées. Ici, cette idée devient une règle de gestion. Chaque heure, chaque dollar et chaque personne mobilisés quelque part ne sont plus disponibles ailleurs.

Une entreprise peut avoir plusieurs objectifs utiles en même temps. Le problème n'est donc pas de décider lesquels sont « bons ». Il est de décider lesquels recevront réellement des ressources maintenant.

La question pratique devient : « Où notre temps, notre argent et notre énergie produiront-ils le plus de valeur maintenant ? »

28.2 — TOUT CE QUI EST IMPORTANT NE PASSE PAS EN PREMIER MAINTENANT

Une chose peut rester importante sans passer en premier aujourd'hui. Si une entreprise manque de trésorerie pour payer ses fournisseurs, un nouveau siège ou une nouvelle identité visuelle peut attendre.

Dans ta vie aussi, l'ordre peut changer. Apprendre l'anglais ou lancer une activité peut compter, mais un examen décisif dans deux mois peut passer en premier pendant un temps.

Une priorité dépend donc de ce qui compte, mais aussi du moment et de l'ordre des étapes.

28.3 – CHOISIR, C'EST AUSSI RENONCER À AUTRE CHOSE

Supposons que tu disposes de 10 000 USD. Tu peux acheter un équipement ou utiliser cet argent pour développer les ventes.

En choisissant l'équipement, tu renonces à ce que l'autre option aurait pu produire. Les économistes appellent cela le « coût d'opportunité ».

Le terme est technique, mais l'idée est simple : choisir quelque chose, c'est aussi renoncer à autre chose. Demande donc : « Est-ce le meilleur usage de cette ressource aujourd'hui ? »

Une bonne opportunité peut donc attendre sans être mauvaise.

28.4 – TOUTE BONNE OPPORTUNITÉ NE MÉRITE PAS UN OUI

Au début, le problème peut être le manque d'opportunités. Plus tard, il peut devenir l'excès de possibilités.

Si chaque partenariat, nouveau produit, demande spéciale ou nouveau marché reçoit un « oui », l'équipe se disperse et les projets restent ouverts trop longtemps.

Une opportunité mérite surtout un oui lorsqu'elle sert la direction déjà choisie et justifie les ressources qu'elle demande.

28.5 – VÉRIFIE QU'UNE OPPORTUNITÉ VA DANS LA BONNE DIRECTION

Avant de consacrer des ressources à une nouvelle possibilité, pose quatre questions simples.

- Cette opportunité nous rapproche-t-elle de notre direction ?
- Renforce-t-elle une capacité que nous construisons déjà ?
- La valeur qu'elle peut créer justifie-t-elle le temps, l'argent et l'attention qu'elle demande ?
- Que devons-nous arrêter, réduire ou retarder pour la poursuivre ?

La dernière question est souvent la plus utile. Une opportunité semble parfois « gratuite » tant que nous n'avons pas nommé ce qu'elle va remplacer.

28.6 – COMMENCE PAR CE QUI BLOQUE TOUT LE RESTE

Imagine une entreprise qui a beaucoup de demandes, un bon produit et une équipe commerciale efficace. Mais sa production ne peut livrer que 1 000 unités par mois. Si elle investit encore plus dans la publicité, les commandes augmenteront, mais les retards aussi.

Le vrai problème n'est pas le manque de clients. C'est la capacité de production. On appelle parfois ce point qui limite tout le reste un « goulet d'étranglement ».

Ce point de blocage peut être la production, la trésorerie, une compétence, la distribution, la qualité, un équipement ou même un dirigeant qui doit tout valider. Renforcer ce qui bloque l'ensemble peut produire beaucoup plus d'effet que renforcer une partie qui fonctionne déjà bien.

28.7 – COMPARE L'IMPACT À L'EFFORT

Une méthode simple consiste à regarder deux choses : l'impact attendu et l'effort nécessaire.

- Fort impact, faible effort : à regarder en priorité.
- Fort impact, fort effort : peut mériter un vrai investissement.
- Faible impact, faible effort : utile si cela ne détourne pas du principal.
- Faible impact, fort effort : souvent à réduire, reporter ou supprimer.

Cette grille n'est pas une machine à décider. Une tâche qui semble peu visible peut être indispensable. Respecter une obligation légale, par exemple, ne crée pas forcément du revenu immédiatement, mais peut être nécessaire pour continuer l'activité. La grille aide à réfléchir ; elle ne remplace pas le jugement.

28.8 – REPÈRE CE QUI DOIT ÊTRE FAIT EN PREMIER

Prenons trois projets : créer un nouveau site Internet, obtenir une autorisation réglementaire et lancer une campagne commerciale. Le site

est visible. La campagne semble urgente. Mais si l'autorisation est obligatoire avant tout lancement, elle doit venir en premier.

Certaines tâches sont prioritaires non parce qu'elles sont grandes, mais parce qu'elles débloquent plusieurs autres actions. Demande-toi : « Qu'est-ce qui doit être fait avant que le reste puisse vraiment produire de la valeur ? »

28.9 – PROTÈGE D'ABORD CE QUI PEUT METTRE LE PROJET EN DANGER

Toutes les priorités ne servent pas à faire grandir l'entreprise. Certaines servent d'abord à éviter une crise.

Imagine une entreprise en croissance dont 90 % des revenus viennent d'un seul client. Trouver encore plus de ventes peut sembler prioritaire. Mais réduire cette dépendance peut être plus important, car la perte de ce client pourrait mettre toute l'entreprise en danger.

Le même raisonnement vaut pour une absence de sauvegarde, une cybersécurité insuffisante, une trésorerie trop faible, un problème de conformité ou une dépendance excessive à un fournisseur. Une priorité peut créer de la valeur ; elle peut aussi protéger ta capacité à continuer d'en créer.

28.10 – INVESTIS AUSSI DANS CE QUI CONTINUE À CRÉER DE LA VALEUR

Certaines dépenses produisent un résultat une seule fois. D'autres construisent une capacité qui peut servir longtemps.

Prenons deux investissements de 5 000 USD. Le premier finance une campagne publicitaire ponctuelle. Le second forme une équipe commerciale à une compétence qu'elle utilisera pendant plusieurs années. Aucun choix n'est automatiquement meilleur. Tout dépend du besoin du moment.

Mais le second peut continuer à produire de la valeur après la dépense initiale. C'est aussi le cas d'une bonne base de données, d'un processus utile, d'une technologie, d'une marque, d'une expertise ou d'une relation solide.

Demande-toi donc : « Cette dépense produit-elle seulement un résultat immédiat, ou construit-elle aussi quelque chose que nous pourrions réutiliser ? »

28.11 – MICROSOFT : DÉPLACER LES RESSOURCES VERS LE CLOUD

Lorsque Satya Nadella devient directeur général de Microsoft en février 2014, l'entreprise reste fortement associée à Windows et aux logiciels installés sur les ordinateurs. Mais le secteur change et le cloud prend de plus en plus d'importance.

Microsoft travaillait déjà sur Azure et sur des services en ligne avant l'arrivée de Nadella à la direction. Sous son mandat, le cloud prend toutefois une place beaucoup plus centrale. Cela demande de déplacer peu à peu des investissements, des équipes, des infrastructures et des priorités technologiques.

En 2014, Nadella parle notamment d'un monde « mobile-first and cloud-first ». L'exemple montre une idée simple : quand l'environnement change, une entreprise doit parfois donner moins de poids à certaines anciennes forces pour investir davantage dans ce qui compte pour son avenir.

28.12 – CE QUE L'EXEMPLE DE MICROSOFT NE PROUVE PAS

Cet exemple ne dit pas que toutes les entreprises doivent investir dans le cloud. Il ne dit pas non plus que Satya Nadella a créé seul la stratégie cloud de Microsoft. Azure existait déjà et des milliers de personnes ont participé à cette évolution.

Ce qu'il faut retenir est plus simple : lorsqu'un changement important arrive, une organisation doit parfois déplacer progressivement ses ressources vers les capacités qui deviennent les plus importantes pour son avenir.

28.13 – TROP DE PROJETS OUVERTS EMPÊCHENT D'AVANCER

Une personne peut commencer dix projets et avoir l'impression de beaucoup travailler. Pourtant, six mois plus tard, rien n'est vraiment terminé. Chaque projet a consommé du temps, de l'énergie et de

l'attention, mais aucun n'a atteint le niveau où il produit réellement de la valeur.

Le premier tiers d'un livre n'est pas encore un livre. Une application presque terminée n'est pas forcément utilisable. Une formation commencée puis abandonnée produit souvent moins qu'un apprentissage mené jusqu'au bout et pratiqué.

Trop de projets ouverts peuvent donc créer beaucoup d'activité sans créer beaucoup de résultats.

28.14 – CHAQUE PROJET OUVERT PREND DE L'ATTENTION

Dans une usine, trop de travail commencé mais non terminé peut ralentir toute la production. Dans le travail intellectuel, le même phénomène existe.

Chaque projet ouvert demande du suivi, des décisions, des relances, des documents et des échanges. Plus nous passons d'un sujet à l'autre, plus nous perdons du temps à nous remettre dans le contexte.

Cela ne veut pas dire qu'il faut travailler sur un seul sujet toute sa vie. Cela veut dire qu'il faut limiter le nombre de projets menés en même temps pour pouvoir vraiment en terminer certains.

28.15 – PARFOIS, FINIR EST PLUS IMPORTANT QUE COMMENCER

Commencer est souvent agréable. Une nouvelle idée, une nouvelle formation ou un nouvel outil donnent de l'énergie. Finir demande une autre discipline : corriger, résoudre les derniers problèmes, documenter et livrer.

Pourtant, un projet terminé produit une preuve. Un livre terminé peut être lu. Un produit terminé peut être testé. Une formation terminée peut être évaluée. Un processus terminé peut être utilisé.

Il peut donc être plus utile de fermer quelques projets importants que d'en ouvrir constamment de nouveaux.

28.16 – GARDE UNE LISTE « PAS MAINTENANT »

Dire « non » à une idée peut faire peur. On peut se demander : « Et si je perdais une bonne opportunité ? » Une solution consiste à ne pas confondre « non » avec « jamais ».

Crée une liste « PAS MAINTENANT ». Mets-y les idées, formations, fonctionnalités, partenariats, marchés ou projets secondaires que tu trouves intéressants, mais que tu ne veux pas poursuivre tout de suite.

Reviens sur cette liste tous les trois ou six mois. Certaines idées seront toujours utiles. D'autres auront perdu leur intérêt. Une bonne idée peut attendre lorsqu'une meilleure priorité doit être protégée aujourd'hui.

28.17 – TON BUDGET MONTRE TES VRAIES PRIORITÉS

Une entreprise peut dire : « La formation de nos collaborateurs est stratégique. » Mais si son budget de formation est presque nul, ses dépenses racontent une autre histoire.

Elle peut dire : « La cybersécurité est essentielle », tout en n'y consacrant presque rien. Elle peut dire : « Le client est notre priorité », alors que la majorité des ressources ne sert pas vraiment son expérience.

C'est pareil dans la vie personnelle. Nos dépenses montrent souvent mieux nos priorités que nos discours. Cela ne veut pas dire qu'il faut tout consacrer au travail. Cela veut simplement dire que l'argent que nous utilisons révèle ce qui reçoit réellement notre attention.

28.18 – TON CALENDRIER MONTRE AUSSI TES PRIORITÉS

Une priorité importante qui n'a aucune place dans ton calendrier risque de rester une intention.

« Je veux écrire. » Quand ? « Je veux apprendre. » Quand ? « Nous devons réfléchir à la stratégie. » Quand ? Il n'est pas nécessaire de planifier chaque minute, mais ce qui compte vraiment doit recevoir du temps réel.

Une priorité sans temps réservé reste souvent un souhait.

28.19 – REVOIS TES PRIORITÉS QUAND LA SITUATION CHANGE

Une priorité n'est pas forcément permanente. Une entreprise peut d'abord vouloir obtenir ses cent premiers clients. Une fois cet objectif atteint, le problème principal change : il faut peut-être mieux servir ces clients, rendre la livraison fiable, puis construire une équipe.

Continuer à travailler sur l'ancien problème alors que la situation a changé peut faire perdre du temps. Revois tes priorités lorsqu'un objectif est atteint, qu'une contrainte change, qu'une hypothèse se révèle fausse, qu'un risque apparaît ou que l'environnement évolue.

La stabilité est utile. Rester bloqué sur une ancienne priorité ne l'est pas.

28.20 – DÉCIDE À L'AVANCE QUAND UNE PRIORITÉ EST TRAITÉE

Si tu dis : « Notre priorité est de stabiliser la trésorerie », précise aussi comment tu sauras que le problème est suffisamment traité.

Cela peut être, par exemple, de conserver trois mois de dépenses opérationnelles disponibles ou de ramener le délai moyen de paiement des clients sous quarante-cinq jours.

Sans critère clair, une urgence temporaire peut devenir une priorité permanente. Définir la fin permet de savoir quand il faut réexaminer la situation.

28.21 – RÉPARTIS TES RESSOURCES ENTRE AUJOURD'HUI ET DEMAIN

Une organisation doit souvent répartir ses ressources entre trois horizons : faire fonctionner l'activité actuelle, préparer la prochaine étape et explorer certaines possibilités futures.

Mettre 100 % des ressources sur le présent peut rendre l'entreprise efficace aujourd'hui mais fragile demain. À l'inverse, investir presque tout dans le futur peut mettre en danger l'activité qui paie les salaires aujourd'hui.

Il n'existe pas de pourcentage universel. L'équilibre dépend du secteur, de la maturité de l'entreprise, de ses réserves, de ses risques et de la vitesse à laquelle son environnement change.

28.22 – LES MÊMES CHOIX S'APPLIQUENT À TA VIE

Toi aussi, tu répartis chaque jour du temps, de l'énergie, de l'argent et de l'attention.

Une partie sert à maintenir ta vie quotidienne, ta santé, tes responsabilités et tes relations. Une autre peut servir à développer une compétence, un projet ou une réserve financière. Une autre encore peut servir à explorer quelque chose de nouveau.

La maturité ne consiste pas à consacrer toute sa vie au travail. Elle consiste à faire des choix conscients. Si tu ne choisis pas, les habitudes, les urgences et les demandes des autres finiront souvent par choisir à ta place.

CAS PRINCIPAL – NIKE

NIKE : TRANSFORMER DES CHAUSSURES EN SYMBOLE DE DÉPASSEMENT

AU DÉPART

À ses débuts, Nike évolue dans un marché où beaucoup d'entreprises vendent des chaussures de sport. Une chaussure peut être améliorée techniquement par plusieurs concurrents. La question devient donc : comment créer une préférence qui dépasse le produit lui-même ?

La communication de Nike s'est progressivement associée à la performance, à l'effort, à la discipline et au dépassement de soi. La marque ne parle plus seulement de chaussures ; elle parle aussi de ce que l'on cherche à accomplir.

CE QUI A CHANGÉ

Nike a donné à ses produits une dimension symbolique. La chaussure est devenue le support d'une identité : celle de la personne qui veut progresser, se dépasser et atteindre un objectif.

POURQUOI CELA A FONCTIONNÉ

1 – ALLER AU-DELÀ DE LA FONCTION DU PRODUIT

Une chaussure sert d'abord à marcher ou à courir. Nike a ajouté une signification : effort, performance et dépassement.

2 – RACONTER UNE HISTOIRE COHÉRENTE

Les campagnes de la marque reviennent régulièrement sur les athlètes, les défis, la discipline et la victoire. Cette répétition renforce l'association entre Nike et le dépassement de soi.

3 – S'APPUYER SUR DES FIGURES CRÉDIBLES

Les collaborations avec des sportifs donnent un visage concret aux valeurs que la marque veut représenter.

4 – RASSEMBLER UNE COMMUNAUTÉ

La marque ne cherche pas seulement des acheteurs. Elle cherche aussi à rassembler des personnes autour d'une idée commune : aller plus loin.

CE QUE TU PEUX EN RETENIR

Une entreprise doit évidemment vendre un produit utile. Mais elle peut aussi se demander : « Quelle idée voulons-nous représenter dans l'esprit des personnes ? » Une marque devient plus forte lorsque sa signification dépasse les seules caractéristiques du produit.

OUTIL – LA GRILLE POUR CHOISIR OÙ METTRE TES RESSOURCES

Pour chaque projet important, regarde cinq éléments.

- Valeur : quelle valeur importante peut-il créer ?
- Cohérence : renforce-t-il la direction choisie ?
- Dépendance : débloque-t-il d'autres actions importantes ?
- Risque : quel risque réduit-il ou crée-t-il ?
- Effort : combien de temps, d'argent, de personnes et d'attention demande-t-il ?

Tu peux noter chaque élément de 1 à 5. Le score ne décide pas à ta place. Il sert seulement à rendre les critères visibles pour mieux réfléchir.