

100

questions
pour comprendre et agir

LA GESTION DU TEMPS

Laurent Hermel

 **AFNOR**

© AFNOR 2005
ISBN 2-12-475010-0

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (Loi du 1^{er} juillet 1992 - art. L 122-4 et 122-5 et Code Pénal art. 425).

AFNOR - 11, avenue Francis de Pressensé, 93571 Saint-Denis-La Plaine Cedex
Tél. + 33 (0) 1 41 62 80 00 - www.afnor.fr

Sommaire

Introduction	XIII
1 Ce qu'il faut savoir sur le temps	1
1 Qu'est-ce que le temps ?	3
2 Comment passons-nous notre temps ?	4
3 Quel est réellement le temps occupé au travail ?	5
4 Quels sont les différents temps de la vie ?	6
5 Sommes-nous tous égaux par rapport au temps ?	7
6 Quels sont les effets d'une mauvaise gestion du temps ?	8
7 Quelles sont les différentes attitudes face à la gestion du temps ?	9
8 Pourquoi chercher à mieux gérer son temps ?	10
9 Quelle est la valeur du temps ?	11
10 Comment donner une valeur au temps ?	12
11 Peut-on gérer son temps ?	13
2 La démarche de gestion du temps	15
12 Qu'est-ce que la gestion du temps ?	17
13 Quels sont les freins à une meilleure gestion du temps ?	18
14 Quelles sont les motivations pour une meilleure gestion du temps ?	19
15 Pourquoi est-on débordé ?	20
16 Quel est l'intérêt de vivre au présent ?	21

17	Quels sont les éléments de démotivation à surmonter ? ..	22
18	Quelles sont les principales « lois » à connaître pour mieux gérer son temps ?	23
19	Qu'est-ce que la loi de Pareto ?	24
20	Comment utiliser la loi de Pareto pour la gestion du temps ?	25
21	Quel est l'impact de loi de Parkinson sur la gestion du temps ?	26
22	Quelle démarche appliquer pour mieux gérer son temps ?	27
3	Réaliser le diagnostic de sa gestion du temps	29
23	Qu'est-ce qu'un diagnostic de gestion du temps ?	31
24	Qu'est-ce qui freine la réalisation du premier diagnostic ? ..	32
25	Quelle est la place de l'écrit dans la gestion du temps ?	33
26	Combien de temps faut-il pour réaliser un diagnostic ? ...	34
27	Comment analyser ses habitudes de travail ?	35
28	Comment repérer ses points faibles ?	37
29	Comment repérer ses points forts ?	38
30	Quelles méthodes utiliser pour analyser ses différentes activités ?	39
31	Quel est l'intérêt du bilan journalier ?	40
32	Qu'est-ce qu'un « voleur de temps » ?	42
33	Quels sont les voleurs de temps internes (personnels) ? ...	43
34	Quels sont les voleurs de temps externes (dus à notre environnement) ?	44
4	Définir ses objectifs de gestion du temps	45
35	Qu'est-ce qu'un objectif ?	47
36	Comment utiliser les prévisions sur son emploi du temps pour se motiver à changer ?	48
37	Pourquoi faut-il se fixer des buts ?	49
38	Comment définir ses priorités d'action ?	50
39	Comment formuler ses objectifs ?	51
40	Qu'entraîne le changement dans sa gestion du temps ? ..	52
41	Quel est le coût du changement de comportement ?	53

42	Comment vérifier que les objectifs choisis sont bien ceux que l'on veut atteindre ?	54
5	Bâtir sa stratégie de gestion du temps	55
43	Comment définir et bâtir une stratégie réaliste de gestion du temps ?	57
44	Qu'est-ce que la planification en gestion du temps ?	58
45	Que faut-il planifier ?	59
46	Quel est l'intérêt de la planification dans la gestion du temps ?	60
47	Quels sont les obstacles à la planification ?	61
48	Comment établir sa liste de priorités ?	62
49	Comment planifier l'activité de chaque journée ?	63
50	Comment utiliser son biorythme pour planifier sa journée ?	64
51	Quel risque prend-on à ne pas planifier sa journée ?	65
52	Doit-on séparer sa gestion du temps personnel et professionnel ?	66
53	Qu'est-ce que la délégation ?	67
54	Que doit-on faire soi-même et que doit-on déléguer ? ...	68
55	Quels sont les obstacles à la délégation ?	69
56	Quels sont les avantages de la délégation ?	70
57	Quand et comment déléguer avec efficacité ?	71
58	À qui peut-on déléguer des tâches ?	72
59	Comment déléguer avec efficacité ?	73
60	Qu'est-ce que la délégation inverse ?	74
61	Quels moyens opposer à la délégation inverse ?	75
62	Comment favoriser l'esprit d'initiative et l'esprit d'équipe ?	76
63	Comment s'assurer du succès potentiel de sa stratégie de gestion du temps ?	77
6	Mettre en œuvre son plan d'action	79
64	Comment adopter une attitude positive pour mettre en œuvre son plan d'action ?	81

65	Par quelle action commencer sa nouvelle gestion du temps ?	82
66	Quels sont les principaux outils de gestion du temps ? ...	83
67	Quel agenda utiliser ?	84
68	Qu'est-ce qu'une feuille d'action journalière ?	85
69	Comment remplir et utiliser sa feuille d'action journalière ?	87
70	Comment mettre au point une liste de « choses à faire » ? ..	88
71	Comment différencier l'urgent de l'important ?	90
72	Comment trier les actions à mener ?	92
73	Comment faire le choix entre deux actions prioritaires ?	93
74	Comment prendre de bonnes nouvelles habitudes ?	94
75	Quel est le bénéfice apporté par la planification de chaque journée ?	95
7	Piloter et contrôler son plan d'action	97
76	Que faut-il suivre et contrôler au début de sa nouvelle gestion du temps ?	99
77	Faut-il apporter du travail à la maison ?	101
78	Quel est l'intérêt des échéances ?	102
79	Faut-il faire des pauses dans sa journée de travail ?	103
80	Comment gérer les crises ?	104
81	Comment enclencher les premiers succès dans sa nouvelle gestion du temps ?	105
82	Pourquoi créer un recueil de ses succès ?	106
83	Comment passer de la notion d'activité à la notion de projet ?	107
8	Les astuces pour gagner du temps	109
84	Comment utiliser au mieux les temps d'attente ?	111
85	Comment gagner du temps dans les transports ?	112
86	Comment gérer les interruptions ?	114
87	Comment traiter l'information trop abondante ?	115
88	Comment gagner du temps lors d'un entretien ?	116
89	Comment augmenter l'efficacité des réunions ?	117

90	Comment réagir face à la temporisation ?	118
91	Comment gagner du temps lors d'une prise de décision ? ..	120
92	Comment ne pas reproduire les mêmes erreurs dans les projets récurrents ?	121
93	Comment dire « non » ?	122
94	Comment développer une communication positive ?	123
95	Comment mettre de l'ordre dans son bureau et dans sa tête ?	124
96	Comment agencer son bureau ?	125
97	Comment améliorer sa capacité de lecture ?	126
98	Comment faire gagner du temps à ses collaborateurs ? ..	127
99	Comment développer une pensée positive ?	128
100	Comment se rendre disponible facilement ?	129
101	Comment rester en bonne santé ?	130
Bibliographie		131

Du même auteur

Le marketing public, une introduction au marketing des administrations et des organisations publiques, Économica, 1990 (en collaboration avec Patrick Romagni).

La franchise de services, une stratégie pour le développement des réseaux, Économica, 1992 (en collaboration avec Patrick Romagni).

Le marketing direct, un outil au service du développement de la communication et de la vente, Économica, 1994 (en collaboration avec Jean-Paul Quioc).

La recherche marketing, les études de marché au service des entreprises, Économica, 1995 (en collaboration avec Jean-Paul Quioc).

Le télémarketing, Économica, 1995 (en collaboration avec Jean-Paul Quioc).

Banlieues 2015 : pour une nouvelle stratégie du suburbain, L'Harmattan, 1996 (en collaboration avec Albert Louppe et Marc Musy).

Le marketing industriel, les clés de la réussite dans la vente d'entreprise à entreprise, Économica, 1996 (en collaboration avec Alain Scholasch).

Le multimédia marketing et Internet, Économica, 1997 (en collaboration avec Anne-Laure Nicolas).

Glossaire multimédia et Internet, Économica, 1998 (en collaboration avec Anne-Laure Nicolas).

« Le marketing direct au service des collectivités territoriales », Dossiers d'Experts, *La lettre du cadre territorial*, 1999 (en collaboration avec Albert Louppe).

« Le lobbying institutionnel », Dossiers d'Experts, *La lettre du cadre territorial*, 2000.

Maîtriser la veille stratégique, AFNOR, 2000.

Mesurer la satisfaction clients, Collection « À Savoir », AFNOR, 2001.

La gestion des réclamations clients, Collection « À savoir », AFNOR, 2002

Évaluation du capital client, Collection « À Savoir », AFNOR, 2002 (en collaboration avec Albert Louppe).

La vente : la nouvelle donne des forces de vente, Économica, 2002 (en collaboration avec Guy Charon).

Améliorer l'accueil clients, Collection « À Savoir », AFNOR, 2003.

Stratégie de gestion des réclamations clients, AFNOR, 2003.

L'accueil, Collection « 100 questions pour comprendre et agir », AFNOR, 2003.

Qualité et engagements de service, Collection « À Savoir », AFNOR, 2003.

Développement du capital client, Collection « À Savoir », AFNOR, 2004 (en collaboration avec Albert Louppe).

La qualité de service, AFNOR, 2004 (en collaboration avec Gérard Louyat).

Remerciements

L'auteur tient à remercier les nombreux participants (plus de 500 sur quelques années) aux séminaires de management de projet qu'il a animés. C'est à partir de cette expérience et des échanges avec les participants qu'est née l'idée de cet ouvrage.

L'auteur remercie également Gaëlle Hermel et Julien Auger pour leur aide dans la mise en forme des schémas et graphiques.

L'auteur tient à remercier tout particulièrement Danielle, son épouse, pour son soutien et sa collaboration lors de la mise en œuvre et de la rédaction de cet ouvrage.

Introduction

Le temps est une notion qui préoccupe l'humanité depuis toujours.

L'homme a sans cesse cherché des moyens de prolonger la vie, de vivre mieux, mais il a aussi cherché à augmenter la productivité de son travail, c'est-à-dire à réaliser le maximum de choses dans le minimum de temps.

Pour cela, il a été aidé par les ingénieurs qui, pendant des décennies, ont développé de nombreux équipements et robots (lave-linge ou lave-vaisselle par exemple) pour nous faire gagner du temps.

Ils ont permis aux différents moyens de communication physiques ou virtuels d'être de plus en plus rapides (trains, TGV, avions, voitures, téléphone, Internet...). En fait, nos besoins de déplacement et de communication se sont accrus, augmentant encore notre impression de manquer de temps.

Aujourd'hui, nous avons plus de temps libre que nos ancêtres, puisque la durée officielle du temps de travail a diminué. Cependant, tout le monde se plaint de manquer de temps aussi bien dans sa vie personnelle que professionnelle.

L'homme moderne doit agir dans des domaines d'activités de plus en plus variés au cours d'une journée qui reste de 24 heures. Il se sent

de plus en plus stressé et a du mal à concilier ses différentes vies (personnelle, familiale, professionnelle...).

La présente publication répond donc à un ensemble de questions que chacun peut se poser pour mieux gérer et maîtriser son temps.

Le chapitre I dresse quelques constats sur le temps et aide le lecteur à réfléchir à la dynamique du temps qui passe.

Le chapitre II décrit les éléments qui permettent de commencer une démarche de gestion du temps et signale les obstacles qui risquent de la freiner. Il aide le lecteur à trouver de nouvelles motivations pour initier cette démarche.

Le chapitre III donne quelques indications indispensables pour réaliser un diagnostic précis de sa gestion du temps.

Le chapitre IV montre comment définir les objectifs de sa nouvelle gestion du temps en distinguant clairement ses objectifs propres de ceux qui sont imposés par son environnement.

Le chapitre V propose de bâtir une stratégie de gestion du temps et donne les moyens de mieux déterminer les actions à entreprendre et celles qui peuvent être déléguées.

Le chapitre VI indique comment mettre en œuvre son plan d'actions et surtout comment élaborer une pensée positive indispensable à tout changement de comportement par rapport au temps.

Le chapitre VII donne quelques indications indispensables pour piloter et contrôler son plan d'action.

Enfin, le chapitre VIII regroupe des astuces pour gagner du temps dans différentes situations (transports, réunions, interruptions, conversation téléphonique, communication...).

Une bibliographie est proposée au lecteur pour prolonger sa réflexion sur des aspects ou des techniques utiles à une meilleure gestion de son temps.

1

**Ce qu'il faut savoir
sur le temps**

Qu'est-ce que le temps ?

Dans une journée, chacun de nous utilise fréquemment le mot « temps » mais c'est une notion difficile à appréhender. Chacun a sa propre vision du temps, son propre ressenti du temps qui passe. Ce ressenti est d'ailleurs différent selon les âges de la vie. Enfant, on a souvent l'impression que le temps est long, puis à l'âge adulte on a l'impression que le temps passe de plus en plus vite.

Si l'on se réfère au dictionnaire¹, le temps est une « notion fondamentale conçue comme un milieu infini dans lequel se succèdent les événements et souvent ressenti comme une force agissant sur le monde et les êtres ».

Cette définition est intéressante, mais ne nous aide guère pour mieux comprendre comment le temps passe.

Ce que chacun apprend de son expérience du temps, c'est que certains instants paraissent durer « des siècles » tandis que lorsque l'on travaille sur un sujet passionnant ou lorsque l'on est en vacances, le temps paraît passer très vite.

Même si l'homme a inventé des instruments pour mesurer le temps et le découper en séquences (secondes, minutes, heures...) qui ont la même durée partout dans le monde, chacun selon les moments de la journée et de la vie et, selon ses activités, aura une impression du temps très différente.

Pour gérer son temps, il faut donc prendre en compte cette particularité.

1 *Le petit Larousse illustré*, 2000.

Comment passons-nous notre temps ?

Nous disposons de plus en plus de temps libre et pourtant nous nous plaignons de plus en plus de manquer de temps.

Une des principales causes est l'éloignement important entre le lieu d'habitation et de travail.

D'autres causes s'ajoutent à celle-ci. En même temps que le niveau de vie augmente, entraînant une augmentation du pouvoir d'achat, le consommateur prend de plus en plus de temps pour s'informer sur les achats et pour consommer.

Aujourd'hui, le consommateur fait rarement ses courses dans son quartier mais se déplace souvent dans de nombreux lieux pour réaliser ses différents achats et la moitié du temps passé dans les centres commerciaux ne correspond à aucun acte d'achat.

Par ailleurs, les Français qui disent manquer de temps passent en moyenne plus de 2 heures 30 chaque jour devant leur poste de télévision. L'arrivée d'Internet dans de nombreux foyers augmente encore le temps passé devant un écran.



Quel est réellement le temps occupé au travail ?

De nombreuses études réalisées par différents instituts de sondage au cours des dernières années montrent que les Français estiment qu'ils ont de moins en moins de temps à consacrer à leur vie familiale et personnelle, alors que la durée légale du travail est en constante diminution depuis le début du siècle.

Dans les pays industrialisés, alors que le niveau de vie augmente, la réduction du temps de travail a évolué de façon favorable pendant plus de 100 ans.

Exemple : en 1900, les Français travaillaient de 10 à 12 ou 13 heures par jour, et en 2000, la loi sur les 35 heures ramenait ce chiffre à une moyenne de 7 heures par jour, sans compter les 5 ou 6 semaines de congés annuels et les jours fériés. Notons toutefois que de nombreux salariés dépassent cette durée légale.

Quels sont les différents temps de la vie ?

La vie de nos ancêtres était découpée en une série de temps courts.

L'enfant avait à peine grandi qu'il partait travailler dans les champs pour une vie de travail et une durée de vie courte. Le temps pour une retraite était inexistant.

La durée de vie ne cesse de s'allonger et les Français ont gagné un trimestre d'espérance de vie chaque année pendant les 20 dernières années. Aujourd'hui, l'espérance de vie d'un homme est de 75 ans et celle d'une femme de 83 ans.

Malgré cet allongement du temps de la vie qui nous a fait créer des expressions telles que le 3^e âge et maintenant le 4^e âge, les Français sont souvent à la recherche de « plus de temps » car les sollicitations de la société et les désirs des uns et des autres augmentent plus rapidement que le temps disponible pour chacun d'entre nous.

C'est ce décalage entre le temps disponible et nos besoins et désirs croissants et diversifiés qui entraînent un mécontentement et souvent un stress difficiles à gérer.

Sommes-nous tous égaux par rapport au temps ?

Une journée contient toujours le même nombre d'heures : que l'on soit riche ou pauvre, la même durée est disponible chaque jour de notre vie.

Une différence existe néanmoins, car le riche peut déléguer plus facilement un certain nombre de tâches et gagner ainsi un nombre d'heures précieuses pour d'autres occupations.

Les enquêtes montrent cependant que la différence de catégorie sociale n'est pas un critère explicatif dans le manque de temps ressenti par les Français et que ce sentiment est assez uniformément réparti dans toute la population.

Dans son roman *Si c'était vrai*², Marc Lévy présente le temps comme une ressource qui est attribuée également à chaque individu.

En résumé, il compare « celui » qui nous offre ce temps à un banquier qui nous offrirait tous les matins une cagnotte de 86 400 dollars³ dans laquelle nous pourrions puiser toute la journée, mais qui nous serait retirée chaque soir sans que nous puissions épargner un seul dollar. Tout dollar présent peut être dépensé, mais il est impossible d'en épargner un seul, et tous les jours, le banquier refait la même proposition. La seule inconnue est que le banquier peut un jour décider d'interrompre son offre sans prévenir.

Cette parabole peut nourrir notre réflexion sur l'usage que nous faisons de notre temps et pour mieux vivre au présent.

2 Éditions Robert Laffont, 2003.

3 Il suffit de remplacer les dollars par des secondes pour entamer une réflexion sur le temps qui passe et l'intérêt de chercher à l'utiliser au mieux.

Quels sont les effets d'une mauvaise gestion du temps ?

Les conséquences d'une mauvaise gestion du temps sont à la fois une baisse de notre efficacité et une augmentation de notre stress.

La baisse d'efficacité

Dans le domaine professionnel, elle se traduit par des retards, une faible productivité pouvant entraîner des conflits avec ses supérieurs hiérarchiques et ses collaborateurs.

Dans la vie personnelle, le manque d'efficacité se traduit par une frustration de ne pas pouvoir se réaliser pleinement et dans la vie familiale, par un transfert à d'autres des tâches qui ne sont plus correctement assurées.

L'augmentation du stress

Cette augmentation se traduit par des problèmes de santé (obésité, ulcères, cancers, crises cardiaques...) mais aussi par une mauvaise appréciation des situations et une inadaptation à la vie en société qui conduit à des dépressions nerveuses.

Quelles sont les différentes attitudes face à la gestion du temps ?

Il est possible de définir quelques profils types pour l'utilisation et la gestion du temps.

Certaines personnes sont en permanence en train d'improviser et fonctionnent sans agenda et sans plan de journée préétabli.

D'autres à l'opposé, sont très planificatrices et organisent leur journée dans le détail.

Entre ces deux types de personnes, il existe bien sûr tous les cas intermédiaires possibles. De plus, chacun d'entre nous peut passer d'un type à un autre à un moment de sa vie.

Quel que soit le type auquel on appartient, on peut vivre son rapport au temps de façon positive ou au contraire très négative.

Certaines personnes se complaisent dans des emplois du temps qui « débordent » alors que d'autres qui ont un emploi du temps plus serein s'ennuient ou dépriment.

Lorsque l'on décide de s'intéresser à la gestion du temps, c'est que pour une raison ou une autre, on n'est pas satisfait de la façon dont on vit et dont on occupe son temps. Habituellement, l'on décide de mieux gérer son temps parce que l'on a l'impression de passer son temps à trop de choses qui paraissent inutiles ou ennuyeuses ou que l'on est trop stressé par la multitude de ses activités ou encore que l'on voudrait disposer de plus de temps pour sa vie personnelle et familiale.

Dans chaque cas, il faudra commencer par réaliser son diagnostic et mieux se connaître car les changements de comportement et d'attitude face au temps sont très difficiles à engager : comme le dit l'expression populaire, « chassez le naturel, il revient au galop » !

Pourquoi chercher à mieux gérer son temps ?

Les conséquences d'une mauvaise gestion du temps doivent nous entraîner à une réflexion.

Jean-Louis Servan Schreiber indiquait⁴ que si l'on remplaçait le mot « temps » par le mot « vie » dans de nombreuses expressions courantes, l'expression aurait la même signification.

Il donnait à titre d'exemple quelques-unes des expressions suivantes :

- pas le *temps* pour ;
- je manque de *temps* ;
- bien utiliser mon *temps* ;
- perdre mon *temps* ;
- j'ai besoin de plus de *temps* ;
- maîtriser mon *temps*...

Ce que l'on peut retirer de cette analogie, c'est que mieux gérer son temps aura obligatoirement une conséquence très importante sur la façon de gérer sa vie.

Le temps est une ressource rare à ne pas gaspiller. En effet, contrairement à l'argent, il ne peut pas être épargné, mais par une meilleure utilisation, il peut avoir plus de valeur.

4 Jean-Louis Servan Schreiber, *L'art du temps*, Éditions Fayard, 1983.

9 **Quelle est la valeur du temps ?**

Il est très difficile de donner une valeur au temps. En effet, le temps n'a pas de limite, mais en revanche, il est limité pour chacun d'entre nous.

Cette limitation en fait une ressource rare et c'est cette rareté qui crée sa valeur.

Pour chacun d'entre nous, c'est une ressource précieuse qui, si elle est gaspillée ou perdue, entraîne, comme nous l'avons vu à la question 4, des tensions et du stress, des coûts inutiles et des occasions manquées.

Cette valeur est la valeur que chacun d'entre nous donne à chaque instant de vie, où il va mettre en balance le temps pour réaliser une activité et le plaisir qu'il en retire.

Ce plaisir peut être un plaisir « déporté », lorsque par exemple on réalise un travail peu gratifiant, mais que l'on pourra obtenir un certain plaisir grâce au revenu (salaire, économie...) qui permettra de consommer ou de s'offrir des distractions (acheter des vêtements ou des jouets à ses enfants, se payer un repas dans un restaurant, aller au cinéma, louer ou s'acheter une maison de vacances...).

Comment donner une valeur au temps ?

Pour donner une valeur au temps, il est peut être intéressant d'en rechercher une valeur monétaire.

On pense alors à l'expression de Benjamin Franklin : « *Time is money.* ».

Certains métiers (consultants, professions libérales, garagistes, artisans...) sont habitués à calculer et à utiliser le prix du temps passé pour leur client. De même, chaque salarié peut faire un calcul pour avoir une idée du prix de son temps.

Exemple : il suffit pour cela de prendre le montant annuel de son salaire (en y ajoutant éventuellement les différents avantages sociaux) et de le diviser par le nombre moyen d'heures de travail par mois.

Le calcul peut être plus ou moins sophistiqué (certains y intègrent le temps de transports, y incluent ou non le temps des repas...).

L'important est d'avoir une idée du coût de ce temps. Cet élément de connaissance est souvent utilisé pour les travaux réalisés en groupe afin d'évaluer le coût des différentes réunions d'experts et de le comparer au résultat obtenu.

Exemple : lorsque dans une journée, une personne dont le salaire horaire est de 8 euros prend une pause café, elle peut donner une valeur monétaire à cette pause : 50 centimes pour le café et 2 euros pour les 15 minutes passées dans la cafétéria.

Cependant, cette pause n'est pas forcément une perte de temps, elle peut être très profitable à la productivité ultérieure du salarié.

Peut-on gérer son temps ?

Comme toute ressource rare, non seulement il est possible de gérer son temps, mais cela paraît indispensable.

L'expérience montre que cela n'est pas souvent le cas et que par habitude, par paresse, par manque d'information, etc., nombreux sont nos contemporains qui acceptent une situation qui ne leur convient pas et s'en plaignent sans vraiment réagir.

Au début de la nouvelle année ou à la rentrée des vacances, chacun décide de prendre les choses en main et se donne de bonnes résolutions qu'il a du mal à tenir.

Exemple : il fait un peu de ménage sur son bureau, classe ses affaires, fait du rangement et réfléchit une heure ou deux sur son planning ; mais très vite, les urgences de la vie lui font oublier ses bonnes résolutions et, débordé par ses différentes activités et les différentes sollicitations extérieures, il abandonne la gestion de son temps (et donc de sa vie) aux circonstances et à son environnement sur lesquels il a le sentiment de ne pas pouvoir agir.

L'expérience montre que ceux qui décident de prendre un peu de temps chaque jour pour réfléchir, puis agir sur la façon dont ils passent leur temps, obtiennent vite de bons résultats.

Le plus difficile, comme dans les régimes alimentaires, est de réussir cette action dans la durée.

Le mieux est de décider de mettre en place une démarche progressive qui est présentée dans la suite de l'ouvrage.

2

**La démarche
de gestion du temps**

Qu'est-ce que la gestion du temps ?

La gestion du temps consiste à se doter des moyens et outils permettant de mieux connaître l'emploi de son temps afin d'en faire meilleur usage.

Cela implique de montrer un nouvel état d'esprit par une forte volonté de changer ses habitudes selon les objectifs que l'on cherchera à atteindre, car l'un des buts principaux de la gestion du temps est d'être en harmonie avec ses objectifs et ses priorités de vie.

Après un diagnostic de son emploi du temps, il faut donc connaître et préciser les objectifs que l'on se fixe puis mettre au point une stratégie et un plan d'action pour les atteindre.

Il faut s'assurer que les objectifs sont accessibles afin de ne pas se décourager.

Exemple :

- gagner du temps dans le traitement de son courrier ;
- savoir déléguer certaines tâches à ses collaborateurs ;
- ne plus rapporter de travail à domicile ;
- réduire le nombre et la durée des réunions de moitié...

Quels sont les freins à une meilleure gestion du temps ?

Lors de nos séminaires de gestion du temps, nous avons repéré une quinzaine de freins⁵ principaux (voir tableau ci-dessous).

Les principaux freins à une meilleure gestion du temps

Types d'obstacle	Pourcentage
Dérangements (patrons, collaborateurs, visiteurs...)	
Imprévus	
Urgences fréquentes	
Réunions	
Déplacements	
Manque de personnel	
Manque de planification dans l'entreprise	
Organisation interne de l'entreprise	
Paperasserie	
Règlements inutiles	
Temps passé au téléphone	
Internet et Intranet	
Courrier	
Trop de documentation à lire	
Mauvaise organisation personnelle	

Le lecteur peut s'inspirer de ce tableau pour indiquer le temps perdu par semaine ou par mois dans chaque catégorie, en le complétant le cas échéant. Il peut ainsi calculer les pourcentages de causes de pertes de temps afin de les classer par ordre d'importance décroissante.

⁵ Source : L. Hermel, Séminaire gestion de projet, ENSPTT, 2001.

Quelles sont les motivations pour une meilleure gestion du temps ?

Les motivations pour une meilleure gestion du temps sont liées aux désagréments souvent engendrés par sa gestion actuelle du temps.

Une liste de ces motivations a été établie à partir des avis de nos stagiaires⁶ lors des différents séminaires de gestion du temps.

Ces motivations – qui se recoupent souvent – sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Les principales motivations pour une meilleure gestion du temps

Type de motivation	Classement
Diminuer le stress	
Gagner du temps de travail au profit de sa vie personnelle	
Mieux écouter les autres	
Être disponible pour sa famille	
Pouvoir réfléchir avant d'agir	
Ne plus être débordé	
Savoir déléguer	
Gagner du temps dans sa vie familiale	
Pouvoir faire du sport ou aller au théâtre...	
Ne plus vivre dans le désordre permanent de son bureau	
Pouvoir ranger sa cave dans laquelle on n'est plus entré depuis trois ans	
Avoir des objectifs clairs à long et moyen termes	
Ne plus vivre « le nez dans le guidon »	

6 Source : L. Hermel, Séminaire gestion du temps, Paris, 2004.

Dans toute entreprise ou organisation, il arrive que quelqu'un soit débordé.

La personne qui est débordée se trouve face à un « embouteillage » qui se traduit souvent par un bureau trop encombré de dossiers, une série d'affaires en instance ou en attente, une liste de « choses à faire » trop longue et non hiérarchisée, de la lecture (journaux, rapports, documents divers...) en retard.

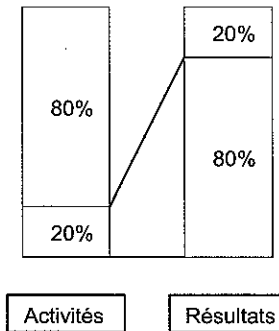
Ce type d'embouteillage peut se retrouver à différents échelons de la hiérarchie et ensuite se décaler en cascade tout au long de la chaîne.

Il faut donc analyser cet état de fait et penser à le traiter dans le cadre d'un plan de gestion du temps.

Qu'est-ce que la loi de Pareto ?

La loi de Pareto ou « loi de 80/20 » indique que dans de nombreuses situations, une petite partie des facteurs produit une grande partie des résultats (voir figure ci-dessous).

Ainsi dans le domaine commercial, lorsque l'on analyse un portefeuille client, on constate souvent que 20 % des clients représentent environ 80 % du chiffre d'affaires. Ce modèle permet ainsi à l'agent commercial, après analyse de son portefeuille, de voir quels sont les meilleurs clients⁸, de les classer par ordre d'importance décroissante et ensuite de concentrer ses efforts sur les premiers. Ces analyses sont d'ailleurs souvent couplées avec des analyses sur le potentiel futur des clients ou sur leur intérêt stratégique.



Aide à l'analyse des activités à haut rendement

Cette loi peut être utile dans l'analyse de sa gestion du temps afin de repérer dans son agenda quelles sont les causes les plus importantes de perte de temps.

Cette analyse doit être faite sur l'année, le trimestre, le mois et ensuite journée par journée.

⁸ Le lecteur intéressé par ce type d'analyses et leurs utilisations dans le domaine commercial peut se reporter aux deux mémentos de L. Hermel et A. Louppe, *Le développement du capital client*, Collection « À savoir », 2003 et *L'évaluation du capital client*, Mémento Afnor, 2004.

10 Quelles sont les principales « lois » à connaître pour mieux gérer son temps ?

Les principales lois⁷ utiles pour mieux gérer son temps sont :

- la loi de Parkinson : le travail se dilate jusqu'à occuper tout le temps disponible ;
- la loi de Pareto : l'essentiel des occupations représente 20 % du temps et l'accessoire représente 80 % ;
- la loi de Murphy : ce que l'on doit effectuer prend toujours plus de temps que ce que l'on a prévu ;
- la loi de Illich : l'efficacité diminue après un certain temps d'activité ;
- la loi de Carlson : réaliser une tâche sans interruption est plus rentable que si elle est réalisée de façon hachée ;
- la loi de Douglas : la documentation remplit toujours l'espace disponible.

Remarque : nous détaillerons dans la suite de l'ouvrage l'utilisation de ces lois pour mieux comprendre et mieux gérer son temps.

⁷ Source : G. Ferréol, *Dictionnaire des techniques appliquées aux sciences économiques et sociales*, Armand Colin, 1995.

Quel est l'intérêt de vivre au présent ?

Dans nos sociétés occidentales, nous privilégions souvent le passé ou le futur et nous avons une grande difficulté à vivre au présent, alors que dans l'enfance, c'est le présent qui a été notre mode de vie.

Certes, il est utile de bien analyser son passé pour en tirer des leçons, pour repérer nos points forts et pour ne pas recommencer les mêmes erreurs ; cependant, il ne faut pas laisser le passé envahir le présent et se morfondre sur les erreurs et les problèmes anciens.

De la même façon, s'il faut réfléchir au futur, il ne faut pas attendre perpétuellement le lendemain pour réaliser ses projets ou être angoissé par les événements susceptibles d'arriver.

Vivre au présent, c'est se réapproprier sa vie, gagner en sérénité pour être plus disponible afin d'observer en permanence son environnement et pouvoir ainsi saisir les opportunités qui se présentent.

Une bonne gestion du temps doit permettre à chacun de se donner les moyens et les techniques pour vivre davantage au présent.

Quels sont les éléments de démotivation à surmonter ?

En initiant un projet de nouvelle gestion du temps, il faut savoir que de nombreuses difficultés vont survenir et que des retours en arrière sont à prévoir.

Il faut donc réfléchir aux points importants sur lesquels le travail doit se faire de façon continue.

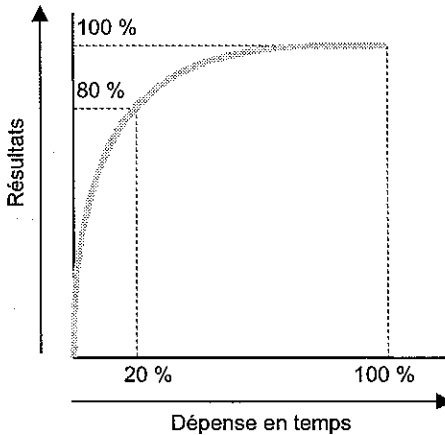
Si on commence trop rapidement sans prendre le temps de mettre au point un plan progressif de changement de comportement, alors la tâche paraîtra insurmontable. En effet, si l'on pense qu'il faut à la fois refaire tout son classement, modifier ses habitudes en entretien, changer la gestion de ses appels téléphoniques, sa conduite de réunions, ses moyens de transports, son organisation personnelle et familiale... on risque très vite d'être découragé.

Les principaux éléments de démotivation apparaissent au moment où commence le projet. Il faut en particulier veiller à ne pas mettre en place sa nouvelle gestion du temps dans une période de « surchauffe » dans son activité.

Pour éviter cette impression d'écrasement, il faut prendre le temps de faire un bon diagnostic (cf. question 24) avant de définir des objectifs à atteindre progressivement. L'important sera d'installer de nouveaux comportements dans la durée, ce qui évitera cette démotivation naturelle car au début, beaucoup d'efforts sont nécessaires pour obtenir de faibles résultats. Il faut donc être capable de se motiver en imaginant sa « nouvelle vie » et les nouvelles habitudes prises.

20 **Comment utiliser la loi de Pareto pour la gestion du temps ?**

Lorsque l'on analyse l'utilisation de son temps, on s'aperçoit que la loi de Pareto s'applique comme le présente la figure ci-dessous.



Représentation graphique de la loi de Pareto

Ainsi dans une journée, il peut être mis en évidence que les résultats des réunions prenant le plus de temps sont faibles, alors que quelques réunions courtes apportent parfois de très bons résultats.

Ce constat doit être fait pour différentes tâches : appels téléphoniques, entretiens avec les différents collaborateurs, réunions d'équipes, réunions de projets, déplacements, lectures...

Cette analyse préalable permet de laisser le minimum de temps aux tâches peu productives et de concentrer son activité sur les tâches à plus forte valeur ajoutée.

Quel est l'impact de loi de Parkinson sur la gestion du temps ?

Comme la loi de Pareto, la loi de Parkinson se vérifie fréquemment lors du bilan journalier de sa gestion du temps.

Si une limite n'est pas donnée pour une activité, il est fréquent d'y passer beaucoup de temps en voulant être trop parfait ou en allant trop dans le détail.

Qu'il s'agisse du rangement de son bureau ou de sa maison, ou encore de monter un programme d'action, il y a toujours possibilité de mieux faire.

Deux règles doivent être systématiquement observées pour la gestion du temps :

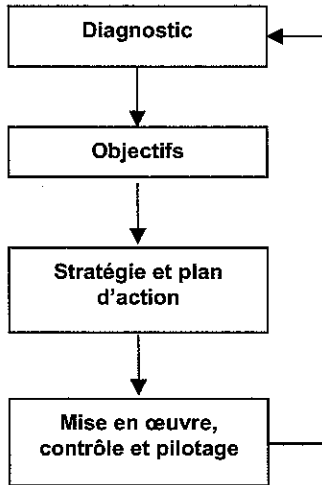
1. Allouer un délai maximum « raisonnable » et réaliste dans la planification des tâches à réaliser.
2. Respecter au maximum les contraintes de temps et les délais convenus pour la réalisation de ces tâches.

Ce « travail sur soi » est important à réaliser dès le début, car il conditionne la réussite de son programme d'action.

Il oblige à se projeter dans l'avenir et à bien définir le résultat que l'on veut obtenir, en particulier, à ne pas faire de la « surqualité », toujours très coûteuse en temps et en ressources.

22 Quelle démarche appliquer pour mieux gérer son temps ?

Comme pour toute démarche de gestion, face à un problème à résoudre (ici sa gestion du temps), il faut mettre en place une démarche en quatre temps comme le présente la figure ci-dessous.



La démarche de gestion du temps

3

**Réaliser le diagnostic
de sa gestion du temps**

23 *Qu'est-ce qu'un diagnostic de gestion du temps ?*

Un diagnostic de gestion du temps consiste à disposer d'un constat à un instant t de la manière dont nous utilisons notre temps. Il peut comprendre une synthèse de nos points forts et de nos points faibles par rapport à l'organisation de notre temps.

Ce diagnostic permet de mieux connaître ses propres ressources et les éléments de l'environnement dont il faut tenir compte pour choisir des objectifs réalistes.

Réaliser un diagnostic avant d'appliquer des techniques de meilleure gestion du temps est indispensable si l'on veut obtenir des résultats qui perdurent.

Si le diagnostic n'est pas réalisé avant d'utiliser des techniques (meilleure conduite de réunion, technique de lecture rapide, organisation de l'espace de travail...), le résultat peut se traduire par une augmentation de son activité quotidienne aboutissant souvent à des échecs par épuisement.

L'objectif du diagnostic va être de mieux choisir la vie que nous voulons mener et de déterminer les actions possibles en rapport avec nos ressources.

Qu'est-ce qui freine la réalisation du premier diagnostic ?

Ce qui freine la réalisation du premier diagnostic de gestion du temps est le fait que lorsque nous sommes débordés et stressés, nous ne prenons pas le temps de nous écouter.

Ainsi, pour cet exercice de diagnostic, il faut d'abord apprendre à mieux se connaître.

Le principe « connais toi toi-même » de Montaigne est ici un élément fondamental.

D'autres éléments sont encore à prendre en compte :

- la méconnaissance de la nature du temps ;
- l'habitude que nous avons de ne pas être organisés et de ne pas planifier correctement nos journées, ce qui laisse à ceux qui nous environnent le soin de décider à notre place ce que nous ferons de notre temps ;
- l'oubli de nos objectifs affichés en début de journée qui permet à nos habitudes et à nos travers de reprendre le dessus et de nous éloigner de ce qui est à faire ;
- l'absence de réflexion sur ce que nous avons décidé de faire de notre vie, donc l'absence de réels plans d'actions. Ces plans, lorsqu'ils sont entrepris, sont par ailleurs assez rarement pilotés.

Ces différents éléments ralentissent l'établissement d'un diagnostic « sincère » qui est parfois douloureux à faire car il nous oblige à bousculer nos habitudes et risque de nous déstabiliser. Il faut donc, dans un premier temps, accepter de faire un diagnostic incomplet, pour pouvoir engager rapidement une démarche de progrès et obtenir des résultats. Ensuite, nous devons programmer des moments de réflexion pour faire le point sur les actions entreprises et ainsi compléter au fur et à mesure les observations du diagnostic initial.

25 *Quelle est la place de l'écrit dans la gestion du temps ?*

Un diagnostic écrit est fondamental. Le diagnostic et toute la réflexion à mener sur la gestion du temps doivent être « inscrits » sur le papier ou dans un micro-ordinateur.

L'avantage de l'écriture réside dans la nécessité de « poser » sa pensée avant de rédiger.

L'écriture va permettre d'accumuler des observations, des faits, des chiffres... de pouvoir s'y reporter et de pouvoir disposer de points de comparaison. Ces éléments mettront en relief les domaines sur lesquels on progresse et ceux pour lesquels on éprouve de réelles difficultés.

Ils mettent en lumière un certain nombre de vérités qui risquent de rester cachées, si elles ne sont pas mises « noir sur blanc ».

L'écriture va aussi soulager notre mémoire et clarifier notre pensée. Elle permet par ailleurs de récolter des idées et de ne pas perdre celles qui peuvent nous venir à tout moment.

Pour toutes ces raisons, il est important de créer un cahier de gestion du temps ou un équivalent. Certains préfèrent un classeur, grand ou petit, d'autres une série de fiches pour classer leurs idées par thèmes, d'autres encore leur ordinateur personnel ou leur Palm...

Quel que soit le support, il doit être adapté aux habitudes de chacun. Le seul point important est que le diagnostic soit écrit et aisément consultable.

La réalisation du diagnostic par écrit sert de préalable à la phase de mise au point de la stratégie et du plan d'actions.

Combien de temps faut-il pour réaliser un diagnostic ?

Pour réaliser le diagnostic initial, il faut compter environ une quinzaine de jours à raison d'une à deux heures par jour.

Bien sûr, cette durée est donnée à titre indicatif. Dans le cadre d'un séminaire de gestion du temps, il est possible, avec une grille de travail et l'appui d'un animateur, de faire un premier tour d'horizon sur sa gestion du temps en six à huit heures. Toutefois, pour plus de profit, il faut ensuite vérifier un certain nombre de faits à noter quotidiennement.

27 *Comment analyser ses habitudes de travail ?*

Pour analyser ses habitudes de travail, il faut disposer d'observations sur environ une semaine (ou mieux une quinzaine) d'activité. Il faut bien sûr que la semaine étudiée ne soit pas une semaine particulière ou exceptionnelle (exemple : une semaine de formation, la semaine du congrès annuel de la société...).

Si l'on a l'habitude de travailler avec un plan de journée, il faut le compléter en comparant le projet de la journée avec la façon dont celle-ci s'est réellement déroulée et chercher l'explication de chacun des écarts entre le « prévu » et le « réalisé ».

Si l'on ne dispose pas de plan de journée, le mieux est d'utiliser une fiche où l'on note ce que l'on a fait quart d'heure par quart d'heure (ou de dix en dix minutes).

Dans tous les cas, il faut encore noter si l'usage du temps au cours de chaque période de la journée correspond « bien », « moyennement » ou « pas du tout » à ce que l'on avait l'intention de faire. L'important est de réfléchir ensuite aux raisons qui ont abouti à ce jugement.

Certains prévoient, dès la phase de diagnostic, d'imaginer des solutions pour améliorer les choses. S'il est utile de les noter, cela n'est pas indispensable dans cette phase, il s'avère souvent inutile de remédier à ses points faibles par une action immédiate.

Exemple :

Un participant à l'un de nos séminaires avait remarqué dans son diagnostic sa faible rapidité de lecture au vu des nombreuses heures de lecture que nécessitait, selon lui, son poste. Il se mit à faire un stage de lecture rapide, augmentant ainsi la quantité de documents lus, sans cependant faire de grands progrès dans la gestion de son temps.

À la suite du séminaire, il s'aperçut qu'il ne fallait pas augmenter sa vitesse de lecture, mais tout simplement déléguer une partie de cette lecture à ses différents collaborateurs. Il gagna ainsi une heure par jour sur son emploi du temps tout en étant plus performant dans son activité.

Nous pensons qu'il est préférable d'accepter de « perdre » cette semaine (ou cette quinzaine) à bien réaliser le diagnostic, car les observations faites permettront d'avancer plus vite dans la suite du programme de gestion de son temps.

28 *Comment repérer ses points faibles ?*

Il faut pouvoir les décrire clairement et être bien convaincu de la conséquence de chaque point faible sur notre action.

Les points faibles⁹ les plus fréquents qui nous empêchent de bien réaliser les tâches présentes dans notre emploi du temps sont :

- la difficulté à déléguer les tâches que nous réalisons de façon répétitive ;
- le fait de commencer nos journées par ce qui nous plaît avant de faire ce que nous n'aimons pas ;
- le fait de faire ce qui va vite avant ce qui prend du temps ;
- le fait de faire ce qui est facile avant ce qui est difficile ;
- le fait de faire ce que nous savons faire avant ce qui est nouveau pour nous ;
- le fait de faire ce qui est urgent avant ce qui est important ;
- le fait de faire ce que d'autres nous imposent avant ce que nous avons choisi ;
- le fait de faire ce qui ne demande aucune décision avant ce qui nécessite d'être étudié et tranché...

9 Source : adapté de Jean-Louis Servan Schreiber, *L'art du temps*, Éditions Fayard, 1983.

29 *Comment repérer ses points forts ?*

S'il est assez facile de repérer ses points faibles (ils paraissent souvent évidents), les points forts sont plus difficiles à déterminer.

L'analyse de nos habitudes quotidiennes apporte des éléments de réponse, mais il est utile de solliciter les observations de notre entourage familial, amical et professionnel sur notre façon de gérer notre temps.

Exemples de points forts :

- capacité à gérer des réunions ;
- habitude de la délégation ;
- capacité à résumer les points essentiels d'un exposé ;
- forte motivation à changer ;
- appui à l'équipe de travail...

Quelles méthodes utiliser pour analyser ses différentes activités ?

Pour analyser ses différentes tâches, il faut d'abord les décrire en détail et évaluer le temps qu'elles occupent dans notre emploi du temps.

Il faut ensuite pouvoir estimer leur intérêt respectif et les classer par ordre d'importance en fonction des objectifs à court, moyen et long termes.

Pour commencer à réaliser une première liste de ses principales tâches, il est possible de se fier à sa mémoire. Cette liste sera ensuite complétée en analysant son agenda.

Si l'on utilise déjà des fiches d'action journalières et que l'on en a gardé trace, il est possible d'être plus précis à condition de pouvoir donner les durées réelles de chaque tâche et non pas celles qui avaient été prévues.

Par ailleurs, rares sont ceux qui notent toutes les interruptions ou les imprévus qui sont intervenus au cours de chaque journée. C'est pourtant un élément important à prendre en compte dans son bilan journalier. En effet, une journée normale d'un cadre comporte en moyenne une quarantaine d'interruptions. D'après la loi de Carlson (cf. question 18), le rendement de sa journée d'activité s'en trouve nettement amoindri.

Pour mieux préciser son activité journalière, il faut réaliser un bilan sur plusieurs jours (cf. question suivante).

Quel est l'intérêt du bilan journalier ?

Le bilan journalier est un complément indispensable à l'analyse globale de ses tâches, pour commencer son diagnostic.

La fiche d'action journalière (cf. question 68) décrit ce que l'on a prévu de réaliser dans la journée et les moments où l'on a décidé de réaliser ses différentes tâches.

Le bilan journalier se présente de la même façon, mais il est rempli tout au long de la journée. Il récapitule quart d'heure par quart d'heure (ou toutes les dix minutes), ce qui a effectivement été réalisé au cours de la journée.

Il permet de compléter et surtout de préciser la liste de tâches journalières.

La comparaison en fin de journée entre ce qui était prévu et ce qui a été effectivement réalisé est souvent un révélateur de la façon dont on gère son temps et de ses différentes priorités.

Ce bilan est souvent l'occasion de découvertes auxquelles on ne s'attendait pas.

Exemple

En faisant ce bilan sur une semaine, un cadre s'aperçoit qu'il a passé au total plus de trois heures à écouter les plaintes de collègues travaillant sur d'autres projets que le sien et à essayer de leur remonter le moral.

En y réfléchissant, il se dit que ce n'est pas une activité spécifique à cette semaine particulière mais qu'elle se répète depuis qu'il est arrivé dans son nouveau service. Cette prise de conscience est extrêmement importante, car cette activité lui prenant l'équivalent d'une matinée par semaine, il va pouvoir réfléchir au moyen de regagner ce temps tout en considérant que son écoute est importante pour les personnes qui se confient ainsi à lui.

Le bilan journalier peut se présenter sous la forme d'un tableau tel que le tableau ci-contre.

Bilan d'action journalier

Date :		Priorité				Observations
		I	II	III	IV	
	Activités					
Avant 7 h						
7 h/7 h 15						
7 h 15/7 h 30						
7 h 30/7 h 45						
7 h 45/8 h						
8 h/8 h 15						
8 h 15/8 h 30						
8 h 30/8 h 45						
8 h 45/9 h						
9 h/9 h 15						
9 h 15/9 h 30						
9 h 30/9 h 45						
9 h 45/10 h						
10 h/10 h 15						
10 h 15/10 h 30						
10 h 30/10 h 45						
10 h 45/11 h						
11 h/11 h 15						
11 h 15/11 h 30						
11 h 30/11 h 45						
11 h 45/12 h						
12 h/12 h 15						
12 h 15/12 h 30						
12 h 30/12 h 45						
12 h 45/13 h						

32 *Qu'est-ce qu'un « voleur de temps » ?*

Un « voleur de temps » est une activité qui est considérée par chacun d'entre nous comme nous prenant du temps et nous en faisant perdre.

Il est tentant de penser que les voleurs de temps sont externes et que sa gestion du temps serait bien meilleure s'ils n'existaient pas. Cependant, l'expérience montre que de nombreux voleurs de temps sont internes.



Quels sont les voleurs de temps internes (personnels) ?

Chacun devra faire sa liste de voleurs de temps internes car ils permettent souvent d'expliquer les écarts entre l'emploi du temps prévisionnel et ce qui a été effectivement réalisé au cours de la journée.

Ainsi, la liste suivante peut être enrichie par chacun.

Les principaux voleurs de temps internes

Voleur interne	Classement personnel
Bureau mal rangé	
Interruptions permanentes (patrons, enfants, parents...)	
Trop de rendez-vous à assurer	
Courses, ménage, cuisine, rangement, travaux de bricolage...	
Démarches administratives	
Entretien et réparation de l'électroménager	
Mauvaise utilisation des logiciels de bureautique	
Les repas d'affaires	
Tendance à vouloir « trop bien faire »	
Multitude de dossiers en cours	
Difficulté à déléguer	
Pas de plan de travail quotidien	
Objectifs mal définis	
Absence de suivi de son travail quotidien ou mensuel	
Autres	

Quels sont les voleurs de temps externes (dus à notre environnement) ?

Les voleurs de temps externes sont présentés dans le tableau ci-dessous. En comparant avec le tableau de la question 33, on constate qu'un certain nombre de voleurs externes sont la conséquence de voleurs internes tels que la difficulté à dire « non » ou le retard à la prise de décision et le manque de planification.

Les principaux voleurs de temps externes

Voleur interne	Classement personnel
Absence de communication dans l'entreprise	
Travaux faits en doublon	
Résistance au changement dans l'entreprise	
L'habitude de juger le personnel sur son temps de présence au bureau (particulièrement le soir)	
Absence de secrétariat	
Incompétence ou absence de formation de certains personnels	
Travail dans des espaces bruyants ou ouverts (« open space »)	
Absence de tri de l'information circulant dans l'entreprise	
Guerre entre les services de la même entreprise	
Trop de messages sur l'Intranet interne qui encombrant inutilement les boîtes mails	
Trop d'appels téléphoniques	
Réunions trop nombreuses et trop longues	
Autres	

4

Définir ses objectifs de gestion du temps

35 Qu'est-ce qu'un objectif ?

Un objectif est le but d'une action que l'on décide d'entreprendre.

En gestion du temps, il y a deux types d'objectifs à atteindre : ceux que l'on veut atteindre soit dans sa vie personnelle, soit dans sa vie professionnelle.

Exemple :

- terminer le projet « AAA » avant le mois de juin ;
- obtenir une augmentation de son salaire de 10 % avant la fin de l'année ;
- refaire sa pelouse et aménager son jardin avant l'automne ;
- passer deux fois plus de temps avec sa famille ;
- réparer le toit avant l'hiver ;
- etc.

Le deuxième type d'objectifs sont ceux que l'on veut atteindre en termes de nouveaux comportements à adopter. Ces derniers seront des préalables à l'atteinte des objectifs précédents.

Exemple :

- réaliser un premier diagnostic de gestion du temps pour le 1^{er} janvier ;
- apprendre à regrouper ses appels téléphoniques en trois périodes dans la journée ;
- déléguer 20 % de certaines activités au cours du mois suivant...

Comment utiliser les prévisions sur son emploi du temps pour se motiver à changer ?

Prévoir consiste à se représenter à l'avance ce qui doit arriver et ce qui peut être envisagé.

À partir de son premier diagnostic, il est possible de commencer à réaliser des prévisions permettant d'imaginer ce que pourrait être sa vie et comment son temps serait utilisé si rien n'était fait pour changer les choses.

Ce travail de prévision donne une forte motivation pour le changement.

Exemple :

Vous avez analysé la masse de la documentation dont vous disposez aujourd'hui.

En vous souvenant de ce qu'elle était un an auparavant (cinq étagères), vous vous apercevez qu'elle occupe deux fois plus de volume. Un raisonnement simple vous conduit à vous dire qu'il n'y a aucune raison que cette inflation de documentation ne continue pas et vous avez la conviction que vous trouverez difficilement ce que vous cherchez dans le stock de document accumulé, soit parce que l'information ne s'y trouve pas, soit parce que le classement n'est pas fait de façon correcte.

Pourtant, ce travail de recherche et de stockage occupe beaucoup de temps (entre trois et cinq heures par semaines).

L'évaluation de l'intérêt de continuer cette tâche et du temps gagné en y renonçant peut motiver un changement important de vos habitudes (voir un exemple de solution question 87).

37 Pourquoi faut-il se fixer des buts ?

Pour être satisfait de l'usage que l'on fait de son temps, et donc de sa vie, il faut être capable de se fixer des buts et dans un second temps, il faut pouvoir les atteindre.

Il faut se souvenir de la maxime : « il n'y a point de vent favorable pour celui qui ne sait où il va ».

Pour une bonne gestion du temps, il faut donc se demander : « Qu'est-ce que je désire vraiment être ou devenir au cours de ma vie ? » ; « Qu'est-ce que j'attends de ma vie ? ». Ces questions doivent être formulées tant sur le plan personnel que professionnel. Elles doivent couvrir tous les domaines de la vie.

Comment définir ses priorités d'action ?

Pour définir ses priorités d'action, il faut réfléchir aux différents buts que l'on veut atteindre. L'expérience montre que chacun dispose selon son âge d'un ensemble de buts assez nombreux, forgés tout au long de l'existence, mais qu'un certain nombre sont abandonnés, sans discernement, dans le tourbillon de la vie.

Pendant la phase de diagnostic, il est important de noter sans faire de censure tous les buts auxquels on pense, puis de réfléchir à ceux que l'on voudrait avoir atteint au terme de sa vie.

Pour initier cette réflexion, le mieux est de se demander à quoi l'on rêvait lorsque l'on avait cinq ou dix ans, puis les buts que l'on souhaitait atteindre à l'adolescence, puis ceux du début de l'âge adulte...

Habituellement, les objectifs sont fixés de manière peu précise. Pour réussir dans sa gestion du temps, il est important de se fixer des objectifs clairs. Il faut penser à les écrire et vérifier qu'il est réaliste de pouvoir les atteindre.

Tant qu'ils sont dans notre tête, il est possible de « rêver » de tous les atteindre, mais dès qu'une liste d'objectifs est écrite, leur compatibilité avec les ressources réelles et le temps disponible peut être vérifiée.

Un objectif est caractérisé par une cible à atteindre et une date (ou un délai) pour l'atteindre.

Il faut que l'objectif soit réaliste. Pour que l'expression de l'objectif soit complète, il faut indiquer qui en sera le responsable et quelles actions seront entreprises.

Exemple :

- au mois de mars 2005, je prospecterai dans les quatre départements bretons ;
- en avril, je planterai dix rosiers dans le jardin...

Une liste d'objectifs ainsi formulés permet de les classer par ordre de priorité selon ses différents domaines d'actions.

Elle permet encore de réfléchir à la manière de les atteindre par d'autres moyens (*cf.* questions 54).

Une fois les objectifs fixés, la mise en place du plan d'action pour améliorer la gestion de son temps entraîne une modification souvent importante de ses habitudes.

Exemple : tous les matins, il est difficile de se lever pour commencer sa journée en sachant qu'il faudra réaliser un certain nombre de tâches pénibles, ennuyeuses, désagréables... et chacun a tendance à reculer cette échéance. On se donne quelques minutes de plus au lit quand le réveil a sonné, on traîne pour son petit-déjeuner ou dans sa douche. Ensuite, il faut courir pour prendre son train ou son bus. Arrivé au bureau, on s'accorde une pause café avec les collègues ou on commence par quelques activités faciles à réaliser, avant, « c'est promis », de s'attaquer aux points difficiles de la journée. Pour obtenir une efficacité plus grande, il faudra abandonner certaines de ces habitudes.

Pour changer ses habitudes, il faut que le diagnostic ait bien souligné ses points faibles afin qu'un travail sur ce changement de comportement, cause de notre mauvaise gestion du temps, puisse être entrepris.

Il faut donc, à la fois se donner des objectifs concernant des résultats à atteindre (obtenir une promotion dans les trois mois, disposer d'une heure par jour pour faire du sport...), mais également des objectifs de changement de comportement et d'habitude au quotidien sans lesquels les premiers objectifs ne pourront pas être atteints.

41 *Quel est le coût du changement de comportement ?*

Le coût du changement de comportement paraît souvent important, d'autant plus qu'au début d'une démarche d'amélioration de sa gestion du temps, les résultats ne sont pas immédiatement perceptibles.

Une personne qui commence un régime alimentaire ressent souvent la même frustration : ce n'est qu'après plusieurs mois de régime, souvent couplé à une activité physique régulière, que cette personne observera les bénéfices de ces privations.

Dans la gestion du temps, il en est de même. Il faut accepter de ne pas avoir de résultats visibles avant quelques mois, le temps d'avoir acquis de nouveaux réflexes, pour enfin retrouver une certaine sérénité.

Comment vérifier que les objectifs choisis sont bien ceux que l'on veut atteindre ?

Il arrive que l'on dispose d'une liste d'objectifs un peu trop longue et que l'on ait du mal à faire un choix.

Pour faciliter ce choix, il convient de les classer selon ses différents domaines de vie (cf. question 48).

Une fois ce classement effectué, la méthode la plus efficace consiste à se mettre dans la position d'une personne qui vient d'apprendre qu'elle va mourir dans un an : les objectifs les plus importants se découvrent alors.

On réfléchit ainsi plus facilement à ce qui nous tient à cœur, à ce que l'on voudrait avoir réalisé dans sa vie. Cette réflexion peut être poursuivie en limitant sa durée de vie à six mois, trois mois, un mois et une semaine. Enfin, en se disant qu'il ne reste plus qu'un jour à vivre, on peut voir ce qui est vraiment important et le programme de la journée suivante peut ainsi être fortement bousculé.

Après ce type d'exercice réalisé en séminaire, certains participants ont noté tout de suite quelques tâches immédiates dans leur emploi du temps de la journée suivante.

Exemple :

- prendre rendez-vous aujourd'hui pour me réconcilier avec un ancien ami ;
- prendre rendez-vous avec mon assureur et souscrire à une assurance décès pour ma femme et mes enfants...

5

**Bâtir sa stratégie
de gestion du temps**

43 **Comment définir et bâtir une stratégie réaliste de gestion du temps ?**

Pour définir et bâtir une stratégie réaliste de gestion du temps, il faut mettre en œuvre une démarche en trois étapes :

- La première étape consiste à mieux se connaître et à bien connaître l'usage que l'on fait de son temps. Sa réflexion sur la gestion du temps doit donc commencer par l'établissement d'un diagnostic.
- La deuxième étape consiste à se fixer des objectifs, à distinguer les objectifs à court terme des objectifs à moyen ou à long terme puis à déterminer les priorités ; en effet, l'expérience montre que l'on a davantage d'objectifs que le temps nécessaire pour les réaliser.
- La troisième étape consiste à réaliser un travail de planification, en découpant d'abord chaque objectif en sous-objectifs et en analysant quelles sont les ressources à mobiliser pour les atteindre. Il faut ensuite évaluer sous quels délais chacun des sous-objectifs peut être atteint compte tenu de l'ensemble de ses activités.

Nota. Ce travail de planification à moyen et à long termes doit ensuite se traduire par une planification rigoureuse de chacune de ses journées (*cf.* question 49).

Qu'est-ce que la planification en gestion du temps ?

La planification, comme nous l'avons évoqué plus haut, se traduit par un calendrier des différentes tâches à accomplir pour atteindre un objectif déterminé à l'avance. Elle permet ainsi de visualiser les différentes étapes d'un projet (tableau ci-dessous) et devient ensuite un outil qui permet d'en contrôler l'avancement.

Fiche de projet simplifiée

Projet 1			Délai : 30 mai
Description du projet : <i>Mettre en place une nouvelle gestion du temps</i>			
		Date prévue	Date de réalisation
Étape 1	<i>Diagnostic</i>	15 janvier	
Étape 2	<i>Définition des objectifs</i>	30 janvier	
Étape 3	<i>Mise au point du plan d'action</i>	15 février	
Étape 4	<i>Mise en œuvre</i>	15 février / 15 mai	
Étape 5	<i>Contrôle et nouveau diagnostic</i>	15 mai / 30 mai	
Résultats à atteindre : <i>Gagner une heure par jour sur sa journée de travail</i>			

Chaque étape peut être détaillée afin de rendre la mise en œuvre et le pilotage de l'action plus faciles à suivre et permettre des actions correctrices en cours de projet.

45 *Que faut-il planifier ?*

Il faut tout d'abord planifier les grands projets que l'on veut réaliser. Il s'agit des projets fondamentaux (personnels et professionnels) qui permettent de mobiliser son énergie, car il s'agit d'objectifs de vie.

Exemple :

- choisir son futur emploi ;
- développer un nouveau système d'information dans l'entreprise ;
- écrire un livre avec son conjoint ;
- apprendre à jouer du piano ;
- élaborer un projet de construction de sa maison pour la retraite...

Cette planification pour le long terme permet alors de mieux réaliser une planification mensuelle puis une planification hebdomadaire afin de répartir dans le temps les différentes tâches composant chacun des projets.

La planification journalière doit à la fois intégrer les différentes tâches composant les projets, mais aussi l'ensemble des autres activités quotidiennes¹⁰ nécessaires à notre existence tant dans le monde professionnel que dans notre vie personnelle.

¹⁰ et souvent répétitives (se nourrir, se laver, faire les courses...).

Quel est l'intérêt de la planification dans la gestion du temps ?

La planification permet d'économiser du temps. En effet, si au premier abord, la planification va prendre du temps, car elle oblige à définir un certain nombre d'étapes pour atteindre un objectif, elle a l'avantage de vérifier que l'objectif est accessible tant en termes de ressources à mobiliser que de délais.

La planification permet en effet d'anticiper :

- les résultats intermédiaires ;
- les moyens à mettre en œuvre ;
- les obstacles qui peuvent surgir au cours d'un projet ;
- les informations à obtenir avant de commencer le projet ;
- les tâches que l'on pourra déléguer et celles qu'il faudra réaliser soi-même ;
- les activités nécessaires à l'accomplissement du projet et que l'on aurait pu oublier si l'on n'avait pas détaillé les différentes tâches à exécuter...

La planification va faire gagner du temps, car elle permet de se motiver sur des tâches que l'on pourra ensuite insérer dans le cadre de sa planification journalière.

Enfin, la planification est une arme « anti-stress » car elle est rassurante sur la possibilité d'atteindre ses objectifs. Elle permet d'entreprendre chaque journée en lui donnant une perspective positive.

Nota. Plus l'on passe de temps à planifier un projet, moins on en prend à l'exécuter.

47 *Quels sont les obstacles à la planification ?*

Les principaux obstacles à la planification du temps viennent du fait que l'on n'a pas bien défini ses objectifs, que l'on ne s'est pas fixé de délais pour les atteindre et que l'on n'a pas pris le temps de réfléchir au moyen de les atteindre.

Souvent, celui qui ne planifie pas ses journées fait trop confiance à sa mémoire ou considère qu'il ne peut pas les planifier car son activité dépend trop directement d'autres interlocuteurs de l'entreprise ou de ses clients.

La planification fait peur à certains car elle semble être un outil de contrainte qui enserre la journée dans un carcan.

En fait, il n'en est rien. La planification est au contraire un outil de liberté si elle intègre bien les contraintes de celui qui l'applique.

Un plan de journée bien rempli laisse toujours des espaces libres pour y intégrer, si nécessaire, les actions urgentes qui peuvent survenir.

La liste de priorités doit être établie chaque mois, chaque semaine et chaque jour.

Pour l'établir, il faut se poser plusieurs questions :

- quels sont les objectifs prévus par mon entreprise qu'il me faut atteindre ou, dans le domaine personnel, quels sont les objectifs que je désire atteindre ?
- Quelles sont les urgences (exemple : la déclaration de revenus, les cadeaux de Noël...) ?
- Dois-je réaliser les activités moi-même ou puis-je les déléguer ?
- Quelles sont les activités qui me feront le plus plaisir ou quelles activités seront les plus rentables par rapport à mon poste de travail ?

Pour réaliser ce travail, il est possible d'utiliser une grille « urgence/ importance » qui facilite la réflexion (voir à ce sujet la question 71).

49 *Comment planifier l'activité de chaque journée ?*

Lorsque l'on débute dans la planification du temps, il est fréquent que l'on commence en remplissant au maximum son plan de journée. Cela paraît rassurant car chaque espace de la journée est associé à une activité.

Une telle méthode s'avère rapidement irréaliste et l'expérience montre qu'il est indispensable de laisser une grande partie de sa journée non programmée.

Dans la pratique, il est conseillé de ne pas programmer plus de 40 à 50 % de son temps.

L'important est de programmer une à deux tâches des grands projets qui composent son activité principale et qui comptent pour son poste ou pour sa vie.

Le reste du temps doit rester libre et non programmé pour accueillir les visiteurs, les appels téléphoniques ou les mails, les urgences et les imprévus ainsi que les tâches secondaires.

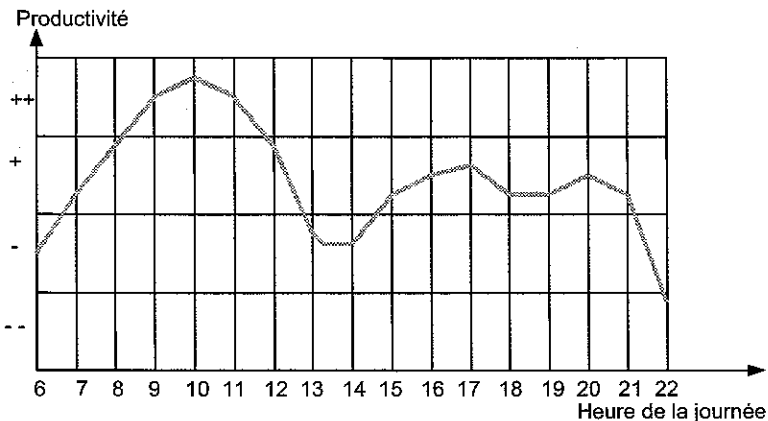
Nota. Il ne faut pas oublier de programmer dans sa journée une période de temps le matin pour bien caler son plan de journée et une période de temps le soir pour faire le point sur ce qui a été réalisé et sur ce qui doit être reporté. Cela permet ensuite d'organiser le plan de journée du lendemain.

Chacun de nous peut remarquer qu'il n'a pas le même tonus à tous les moments de la journée.

Certains sont plus matinaux et préfèrent se lever tôt pour travailler, alors que d'autres ont du mal à se lever, mais peuvent travailler très tard.

Pour planifier sa journée, il est donc utile de bien se connaître afin de programmer les activités qui demandent le plus de concentration et de créativité aux meilleurs moments de la journée et de traiter les affaires de moindre importance dans les moments où l'on se sent le moins productif.

La figure ci-dessous montre un exemple de biorythme qui correspond à la moyenne des individus. En fait, chacun à intérêt à s'observer pour tracer son propre biorythme afin de programmer les différentes activités de la journée en fonction de ce dernier.



**Évolution de la productivité d'un individu
au cours de la journée**

Quel risque prend-on à ne pas planifier sa journée ?

En planifiant sa journée, on établit un ordre du jour distinguant les activités qui doivent être réalisées à des heures précises de la journée (rendez-vous, réunions, appels téléphoniques programmés...) des autres tâches pour lesquelles il n'y a pas de contraintes particulières quant au moment où on les exécutera.

Si on ne planifie pas sa journée, le risque est de ne traiter que les tâches qui vont nécessairement arriver de l'extérieur (appels téléphoniques, dérangements, demandes de collègues...).

Le fait d'avoir planifié son temps permet à tout moment de décider si l'on doit accepter de répondre à une sollicitation extérieure et à une interruption ou si l'on doit réaliser ce qui est prévu dans son plan de journée.

On se met ainsi dans une véritable position d'arbitrage entre ses propres intérêts et des intérêts extérieurs que l'on décidera de prendre en compte ou non.

Doit-on séparer sa gestion du temps personnel et professionnel ?

Il est très difficile de séparer sa gestion du temps personnel de sa gestion du temps professionnel. Assez fréquemment, on commence par la gestion du temps professionnel, mais très vite on s'aperçoit qu'il y a interpénétration des temps et que l'on ne peut pas correctement réussir sa gestion du temps sans définir à la fois des objectifs motivants dans le domaine personnel et dans le domaine professionnel.

Pour une gestion du temps réussie, il est donc conseillé de mener de front ces deux réflexions et chacun sera amené à définir des espaces (ou des domaines) de projets plus nombreux que ces deux espaces professionnels et personnels.

Par exemple, il peut être utile de définir quatre domaines :

- corps et santé ;
- vie familiale ;
- loisirs et amis ;
- travail et relations professionnelles.

Chacun doit choisir sa façon de classer ses projets dans ces domaines. Il est possible d'en définir plus, mais il faut éviter de dépasser sept ou huit domaines car sinon on perd la vision d'ensemble de sa vie.

La délégation de tâches ou d'activités consiste à proposer leur réalisation à d'autres. Dans ce cadre, il faut penser à déléguer les tâches mais également à fournir les moyens pour atteindre l'objectif assigné.

Il faut également veiller à donner un « droit à l'erreur » à celui à qui l'on délègue une tâche pour la première fois.

Cette délégation doit être réalisée en s'assurant que la personne qui accepte la tâche a bien compris l'objectif assigné et en lui proposant, si cela lui paraît nécessaire, du temps pour le conseiller et le guider en cours d'exécution de la tâche.

54 *Que doit-on faire soi-même et que doit-on déléguer ?*

La délégation permet d'une part de gagner du temps et ainsi d'atteindre plus d'objectifs que si l'on était seul pour les réaliser et d'autre part d'apprendre à la personne à qui on délègue de nouvelles tâches, à prendre confiance en elle et à devenir responsable.

La délégation est donc une tâche naturelle de la vie. Que l'on soit parent ou responsable d'un service, il s'agit d'une fonction à assurer de façon continue.

Exemple : dans la vie familiale, c'est à partir de la délégation des tâches que l'on apprend à ses enfants la propreté, le rangement, l'apprentissage de la tenue d'une maison et de l'entretien d'un jardin, la capacité à apprendre tout seul et à mieux planifier ses activités scolaires et ses loisirs.

De la même façon, dans le monde professionnel, c'est un moyen pour chacun de progresser que de prendre en charge de nouvelles tâches et d'apprendre à déléguer d'autres tâches.

Dans le monde professionnel comme dans la vie personnelle, certaines tâches ne doivent pas être déléguées. Il s'agit des tâches qui sont la raison d'être de chacun.

Exemple : un patron marketing ne déléguera pas les décisions stratégiques concernant le plan d'action marketing et la décision de lancement de nouveaux produits, même si avant de prendre ces décisions, il a délégué les tâches d'études de marché et de veille concurrentielle à ses collaborateurs.

Quels sont les obstacles à la délégation ?

Il existe de nombreux obstacles à la délégation.

Certains pensent que déléguer fait perdre du temps, car il faut expliquer ce qui doit être fait et comment le faire.

D'autres disent que leurs collaborateurs ne sont pas assez formés ou pas assez qualifiés pour réaliser des tâches que l'on voudrait bien leur confier.

Assez souvent, c'est la trop faible motivation des collaborateurs que l'on met en cause et on a peur que le travail ne soit pas réalisé correctement et dans les délais impartis.

En déléguant, certains ont peur de perdre leur raison d'être et de ne plus être utiles, voire même de perdre leur poste ou leur emploi.

Quels sont les avantages de la délégation ?

Les avantages de la délégation sont :

- un gain de temps, car la tâche peut être exécutée par une autre personne ;
- un gain en motivation pour les personnes de l'équipe auxquelles on confie de nouvelles tâches ;
- une action de formation continue pour les collaborateurs ;
- une meilleure répartition du travail entre les membres de l'équipe ;
- une façon de créer un climat de confiance et une solidarité entre les collaborateurs.

57 *Quand et comment déléguer avec efficacité ?*

Quelles sont les questions à se poser avant de déléguer une tâche ou une activité ?

Pour déléguer une tâche ou une activité avec efficacité, il faut prendre le temps de bien choisir la personne¹¹ à qui on déléguera.

Ce choix étant fait, il faut se poser une série de questions¹² avant de déléguer :

- Ai-je formalisé la liste des objectifs de l'activité à déléguer et quels sont les résultats que j'attends ?
- Quels sont les délais à respecter ?
- Quelles sont les informations disponibles et de quelles informations faut-il disposer avant de se lancer dans cette activité ?
- Quels seront les moyens nécessaires en ressources humaines, en matériel, équipements ?
- Faut-il prévoir des moyens financiers complémentaires pour réaliser cette tâche ?
- À quels moments est-ce que je souhaite être informé de l'avancement des travaux, et à quelle périodicité ?
- Quelle sera la latitude d'action de celui qui réalisera la tâche et dans quels cas devra-t-il demander mon aval ?

11 Dans certains cas, c'est seulement après avoir répondu aux autres questions de la liste que l'on déterminera la personne la plus apte à réaliser la tâche.

12 Liste non exhaustive.

58 *À qui peut-on déléguer des tâches ?*

Habituellement, on pense que l'on peut déléguer quand on a de nombreux collaborateurs. Toutefois, il est possible de déléguer certaines activités même si l'on travaille seul. Il est par exemple possible de déléguer certaines tâches à ses clients ou à ses collègues de travail sur lesquels on n'a aucune autorité hiérarchique.

Bien sûr, il faudra pouvoir être persuasif et susciter l'intérêt du client ou du collègue pour pouvoir lui confier une nouvelle activité.

Exemple : quand une banque délègue au client la tâche d'obtenir son argent sans passer au guichet, elle met en avant tous les avantages que peut retirer le client de se transformer en « guichetier ». Il en est de même à la SNCF pour les billets de train.

Pour déléguer avec efficacité, le mieux est de procéder en trois étapes.

La première étape consiste à disposer des réponses concernant le détail de l'activité à déléguer et à avoir choisi la personne à qui l'on délègue l'activité. Cette étape de préparation est importante, car elle permet de rechercher les avantages pour la personne qui acceptera la délégation et les moyens de la motiver à ce surcroît d'activité.

La deuxième étape consiste à rencontrer la personne choisie, à lui expliquer en détail ce que l'on attend d'elle, à lui donner tous les éléments pour mener à bien la nouvelle mission que l'on va lui confier...

Il faut s'assurer que la personne a bien compris ce que l'on attend d'elle, et lorsqu'il s'agit d'une première délégation, lui montrer qu'elle a été choisie pour ses compétences et que les points réguliers qui seront faits tout au long de la nouvelle mission qui lui est confiée serviront à compléter son information et à l'appuyer ou lui donner les moyens supplémentaires dont elle pourrait avoir besoin pour mener sa tâche à bien.

La troisième étape consiste à suivre l'avancement de la mission aux dates d'échéances fixées d'un commun accord. Elle doit servir à la fois à apporter son aide et à montrer à celui à qui l'on a confié une nouvelle tâche que l'on a confiance en lui.

Nota. Dans tous les cas, il faut accepter que la tâche ne soit jamais réalisée « exactement » comme on l'aurait fait soi-même. C'est souvent ce qu'il y a de plus dur à accepter, mais c'est un apprentissage pour celui qui délègue une tâche.

Qu'est-ce que la délégation inverse ?

Habituellement, c'est le responsable du service qui délègue ses activités en direction de ses collaborateurs.

S'il a procédé comme indiqué précédemment, et s'il a bien choisi les collaborateurs à qui il a confié ses activités, tout doit bien se passer.

Toutefois, il arrive fréquemment que certains collaborateurs, dès qu'ils se trouvent face à une difficulté, remontent directement le problème au responsable hiérarchique. Si le responsable hiérarchique ne fait pas attention au traitement de ces cas, il risque de reprendre le dossier, et comme il est débordé, il n'aura pas le temps de le traiter. On se trouve alors dans un cas de « délégation inverse » où c'est le collaborateur qui vient de déléguer un problème à son supérieur hiérarchique.

61 *Quels moyens opposer à la délégation inverse ?*

Lorsque le collaborateur vient exposer ses problèmes, il faut faire en sorte qu'il se rende compte que le mandat de délégation que vous lui aviez confié n'est pas respecté.

Il faut tout d'abord prendre le temps de l'écouter et lui demander de formuler avec précision le problème qu'il a rencontré dans l'accomplissement de sa mission.

Plutôt que de réfléchir avec lui aux solutions qui permettraient de résoudre le problème (ce qui flatte souvent l'ego du responsable hiérarchique), il faut au contraire lui demander de préciser toutes les solutions auxquelles il a pensé pour résoudre le problème et pourquoi elles ne sont pas valides. C'est seulement à ce moment qu'il est possible de proposer ses propres idées.

Il faut alors lui demander quelles actions il envisage de mener et comment il compte respecter les échéances initiales.

Il faut ensuite le rassurer en lui rappelant que vous lui faites confiance pour mener à bien cette mission.

Cette attitude doit être appliquée à tous les collaborateurs afin qu'ils sachent comment se comporter quand ils sont face à un problème. C'est une façon de les rendre davantage responsables et de gagner du temps, car seuls les problèmes importants seront à traiter par le responsable hiérarchique.

L'esprit d'initiative et l'esprit d'équipe permettent de travailler dans une bonne ambiance et sont une source de gain de temps pour tous les membres de l'équipe.

La délégation des tâches, lorsqu'elle est mise en place avec méthode, permet ce développement de l'esprit d'initiative. Lorsque des problèmes surviennent, il faut encourager les collaborateurs à réfléchir aux solutions en commun afin de favoriser l'esprit d'équipe. Dans certains cas, il est possible d'organiser cette mise en commun des problèmes et la recherche de solutions grâce à un point régulier, hebdomadaire ou mensuel, selon le type d'activités.

Cela encourage la créativité des collaborateurs et permet de développer des solutions originales en facilitant le travail de chacun. Cette recherche de solutions communes est une source importante de gain de temps.

Comment s'assurer du succès potentiel de sa stratégie de gestion du temps ?

Pour s'assurer du succès potentiel de sa stratégie de gestion du temps, il faut bien définir les différents objectifs que l'on se donne.

Le choix des objectifs que l'on veut atteindre à long terme et à moyen terme est important. Il ne faut pas hésiter à y réfléchir longuement, à en discuter avec son conjoint, avec des amis.

Il est tout particulièrement utile de se projeter dans le futur et d'imaginer que l'on a réussi et atteint son objectif. Il faut se poser la question de ce que l'on fera après avoir atteint cet objectif.

Cette réflexion permet de voir s'il s'agit bien d'un objectif qui nous est propre ou si c'est un objectif qui ne nous appartient pas ou qui nous est imposé par quelqu'un d'autre.

Un objectif personnel doit nous rendre heureux, nous motiver et nous donner la force et le courage de surmonter les obstacles qui peuvent à tout moment nous bloquer dans l'avancement d'un projet.

S'il ne faut pas remettre en cause ses projets chaque matin, il est cependant utile de prévoir et de programmer dans son emploi du temps, une fois par an, une journée pour réfléchir à ses projets et à ses objectifs.

Cette réflexion permet d'analyser l'état d'avancement de chaque projet ainsi que les événements de l'année passée afin de bien vérifier que les conditions sont toujours les mêmes. Il est alors possible de décider si les projets sont à poursuivre en l'état ou si l'on doit se donner de nouvelles priorités pour le long terme et le moyen terme. Cette réflexion permet ainsi de se motiver chaque année : la visualisation de ses succès futurs est un moteur puissant pour bien planifier son action.

6

Mettre en œuvre son plan d'action



Comment adopter une attitude positive pour mettre en œuvre son plan d'action ?

Lorsque l'on démarre son plan d'action pour une nouvelle gestion de son temps, on est souvent tendu, stressé, avec parfois des pensées négatives.

Débordé par de nombreuses tâches ennuyeuses que l'on a laissé s'accumuler, par des sollicitations trop nombreuses que l'on a l'impression de ne plus pouvoir contrôler, on serait tenté d'abandonner.

Or, pour démarrer son plan d'action, il faut absolument adopter une attitude positive et stopper l'augmentation des tâches qui risquent de se présenter.

Savoir dire « non » à toute nouvelle demande

Cette nouvelle attitude va permettre de temporiser et souvent, en proposant à la personne qui fait une demande de réfléchir à une solution pour la résoudre, diminuer le nombre de demandes.

Développer une nouvelle attitude face aux demandes plus anciennes

Il s'agit de trier les demandes et de les prioriser (cf. question 71). Il faudra décider de réaliser la tâche, et dans ce cas, la planifier de telle sorte que les délais puissent être respectés ou bien de la déléguer (cf. questions 54 à 57).

Dans de nombreux cas, on s'apercevra que le temps a fait son œuvre et que des tâches prévues antérieurement ne sont plus d'actualité et que l'on peut les supprimer sans problème.

Montrer l'exemple

Il faut adopter le comportement que l'on attend souvent des autres, mais que l'on ne respecte plus quand on gère mal son temps.

Il s'agit de s'obliger à arriver à l'heure à ses rendez-vous ou à une réunion, de préparer ses réunions, de réaliser (ou de faire réaliser) les comptes-rendus rapidement...

La première action de sa nouvelle gestion du temps consiste à programmer deux rendez-vous quotidiens avec soi-même.

Le premier rendez-vous est celui du matin où l'on s'assure que l'on n'a pas trop rempli son emploi du temps de la journée. Rappelons qu'une règle de bonne gestion consiste à ne pas programmer plus de 40 à 50 % du temps dans une journée.

Il faut en effet veiller à disposer de 50 à 60 % du temps pour les interruptions et les urgences qui peuvent survenir tout au long de la journée.

Le second rendez-vous de la journée a deux objectifs. Le premier est de faire le bilan de la journée : positiver sur tout ce qui a bien fonctionné, et analyser rapidement ce qui a mal fonctionné et le noter pour chercher des solutions.

Exemple :

- j'ai pris trop de temps dans mes réponses téléphoniques ;
- j'ai passé trop de temps à lire mes mails et à y répondre ;
- j'ai récupéré le travail d'un collaborateur que j'avais chargé d'une mission...

Le second objectif est de prévoir la journée du lendemain en notant les rendez-vous, en préparant les dossiers nécessaires et les différents documents de travail, en établissant les itinéraires pour optimiser ses déplacements...

Il faut également y intégrer les tâches non réalisées dans la journée.

Ce travail permet de visualiser au mieux sa prochaine journée et d'imaginer comment on pourra la rendre la plus agréable possible.

Pour bien gérer son temps, plusieurs types d'outils sont nécessaires.

Selon ses habitudes, on peut choisir le système manuel ou le système électronique. Ici, nous présenterons le système manuel qui est le plus fréquent aujourd'hui, même si certains voudront directement passer au système électronique qui a de plus en plus d'adeptes.

Les principaux outils sont :

- l'agenda ;
- la feuille d'action journalière ;
- la liste de choses à faire ;
- une liste de priorités ;
- des fiches projets.

Ces différents éléments peuvent être intégrés dans ce que l'on appelle des « organisateurs » qui sont vendus dans le commerce et qui se présentent sous forme de classeur de différentes tailles.

Ces éléments peuvent être complétés par un cahier ou un classeur (plus commode) qui constituera le journal de bord qu'il peut être utile de remplir au jour le jour et dans lequel on inscrit ses succès dans sa nouvelle gestion du temps et les difficultés rencontrées au fil de l'eau dans son action pour progresser vers une gestion et une meilleure maîtrise de son temps.

C'est la question la plus souvent posée dans tous les séminaires sur la gestion du temps.

En fait, il n'y a pas de réponse unique et chacun doit choisir l'agenda qui lui ressemble. Certains souhaitent de gros agendas de bureau, d'autres, au contraire, préfèrent disposer d'un agenda qu'ils peuvent transporter en permanence dans la poche de leur veste ou dans leur sac à main.

Dans tous les cas, ce qu'il faut absolument proscrire, c'est d'avoir deux (voire plus) agendas. En effet, certains disposent d'un agenda de bureau et d'un autre qu'il transporte régulièrement avec eux. Le problème, c'est que pressés par le temps, ils ne les mettent pas systématiquement à jour. C'est le meilleur moyen pour prendre deux rendez-vous à la même heure ou pour « louper » un rendez-vous qui n'a pas été reporté d'un agenda à l'autre.

Dans nos séminaires, nous conseillons le petit agenda à transporter sur soi, car il permet à tout moment de réfléchir à ce que l'on fera dans la semaine ou dans le mois ou le trimestre suivant.

00 *Qu'est-ce qu'une feuille d'action journalière ?*

La feuille d'action journalière est une fiche que l'on doit remplir chaque matin (ou mieux, chaque soir pour le lendemain matin).

C'est un outil indispensable pour « réapprendre à vivre au présent ». Elle permet de faire de chaque jour un « nouveau jour ».

Ainsi, on oublie le passé — avec tout ce que l'on n'a pas réussi à accomplir — et le futur — avec son lot de joies mais également de difficultés et de problèmes à résoudre, que l'on entamera demain avec une nouvelle fiche d'action.

Il existe de telles fiches dans tous les organisateurs vendus dans le commerce. Nous proposons ici un modèle (voir tableau ci-dessous), mais chacun peut créer sa propre feuille qu'il pourra adapter au fur et à mesure de son avancement dans la maîtrise du temps.

Cette fiche a pour objectif de rassembler toutes les tâches à réaliser dans la journée et de reprendre également les rendez-vous que l'on a reportés à partir de son agenda.

Tout au long de la journée, cette fiche servira de guide et de « pense-bête » pour contrôler ce que l'on fait et pour ne pas oublier ce qu'il faut faire. Il sera possible de cocher et de rayer toutes les activités que l'on a accompli, de noter toutes les nouvelles tâches qui peuvent apparaître en cours de journée.

En fin de journée, à l'heure du bilan journalier, il est important de vérifier que la tâche la plus importante a bien été accomplie. On notera également les éléments positifs de sa nouvelle gestion du temps, sans oublier les points sur lesquels il s'agira de s'améliorer et qui nécessiteront, s'ils se répètent plusieurs jours de suite, la mise au point d'un plan d'action spécifique.

Exemple de feuille d'action journalière

Date :				
	Actions		Téléphoner	Personnes à rencontrer
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8			Mail	Courrier à écrire
9				
10				
11				
12				
13			Dossiers à préparer	
14				
15				
16				
17				
18				
19				
Objectif principal de la journée :				
Éléments positifs :				
Éléments à améliorer :				

Pour remplir sa feuille d'action journalière, on commence par reprendre, à partir de son agenda, les différents rendez-vous de la journée.

On reporte ensuite les différentes tâches non réalisées la veille et on va trouver dans la liste de ses priorités les tâches à inscrire en fonction des délais de réalisation.

Si les rendez-vous et les réunions sont en général notés à des heures précises de la journée, le moment pour réaliser les autres tâches inscrites sur la feuille d'action journalière ne sont pas dans un premier temps affectées à une heure précise.

Pour les intégrer dans l'emploi du temps de la journée, il faut tenir compte de son rythme de travail (certains parlent de biorythme).

Chacun a son propre rythme de travail et on sait que la plupart des individus sont plus productifs à certains moments de la journée : le matin entre 9 et 12/13 heures et en fin d'après-midi entre 16 et 19 heures. À l'inverse, on est moins productif après le repas et le soir après 20 heures.

Chacun devra inscrire ses heures de plus grande et de moindre productivité. Cela est important pour choisir les tâches à accomplir aux différents moments de la journée.

Ainsi, pour remplir sa feuille d'action journalière, on inscrit les tâches qui demandent beaucoup de concentration aux heures de forte productivité.

Exemple : projet important pour son travail, réunion de créativité...

Les tâches qui demandent moins de concentration sont programmées aux heures de moins grande productivité.

Exemple : appels téléphoniques, comptes-rendus de réunions, réponses à des mails ou courriers simples, tâches administratives...

Comment mettre au point une liste de « choses à faire » ?

Pour réaliser une liste de « choses à faire », le mieux est de regrouper sur des pages de classeur ou en utilisant un tableur (de type Excel par exemple) les différentes choses à faire sans se préoccuper de la nature des tâches.

Pour ceux qui ne gèrent pas correctement leur temps, ce sera l'occasion de faire le ménage et de ranger leurs différents documents.

En effet, ceux qui ont de sérieux problèmes de gestion du temps disposent un peu partout (dans leurs agendas, dans les poches de leurs costumes, dans des cahiers ou des feuilles volantes, sur des fiches de toute forme, dans les comptes-rendus de réunions, dans leurs dossiers en instance...) de listes très longues de choses à faire.

Toutefois, cela n'est pas suffisant et il est conseillé de compléter cette liste avec tout ce qui encombre notre mémoire et qui est parfois encore plus important que ce qui est déjà écrit.

C'est l'occasion de faire le point sur l'ensemble des choses et des tâches que l'on pense devoir réaliser.

Ce travail qui peut être fastidieux est un préalable indispensable à une bonne gestion du temps.

L'utilisation d'un tableur va permettre ensuite à chacun d'organiser cette liste avec pour objectif principal de prioriser les tâches à réaliser.

L'expérience montre que si l'on affecte à chaque « chose à faire » le temps nécessaire pour la réaliser, on se trouve fréquemment avec un cumul du temps prévisible pour ces tâches qui dépasse une voire plusieurs années de labeur acharné.

C'est souvent une découverte pour chacun des participants aux stages de gestion du temps que nous avons organisés. Il faut donc réfléchir à une façon d'organiser cette liste, pour la rendre la plus opérationnelle possible.

Le mieux est de chercher à faire des regroupements de ces différentes tâches par grands domaines de vie tels que ceux indiqués dans la réponse à la question 52.

Exemple : on classe chaque tâche dans une catégorie telle que : santé, loisirs, famille, amis, projet 1, projet 2... Si ces catégories s'avèrent encore trop importantes par le temps à leur consacrer, il sera possible d'imaginer des sous-catégories.

Cela permet de « transformer la montagne en monticules ». Il sera ensuite plus facile de réfléchir, en partant de chaque domaine, pour décider si ces tâches ou activités sont bien à réaliser, s'il ne faut pas en ajouter d'autres, non notées mais encore plus importantes (cf. question 52).

L'étape suivante consiste à ordonner ces tâches pour décider dans quel ordre il faut les réaliser (cf. question suivante).

Liste de choses à faire

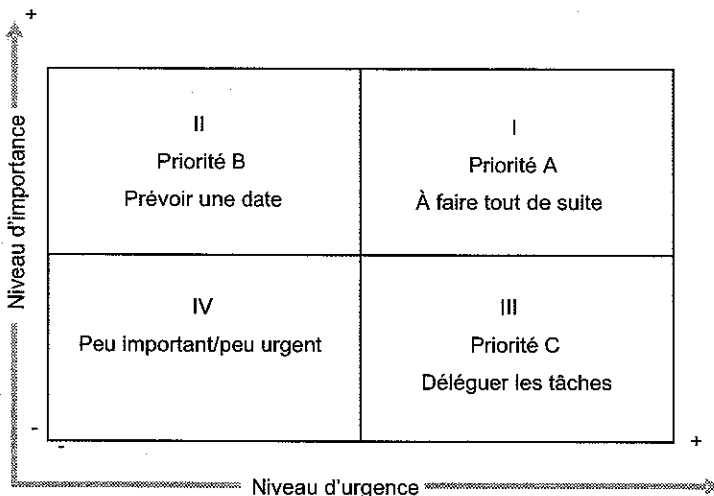
n°	Tâches/actions à réaliser	Durée prévisible	Priorité	Projet de rattachement

Comment différencier l'urgent de l'important ?

Pour répartir et classer les actions ou tâches à réaliser, il faut pouvoir les hiérarchiser. Une des meilleures méthodes consiste à faire comme le Général Eisenhower qui se posait, pour toutes les actions de sa liste de choses à faire, les deux questions suivantes :

- est-ce une tâche importante pour moi ?
- est-ce une tâche urgente ?

La figure ci-dessous permet de classer les actions à mener.



Classement des tâches par degré d'urgence et d'importance

Le quadrant I correspond à ce qui est « urgent et important ». Il s'agit de toutes les tâches que l'on ne peut pas différer.

Exemple : la date limite de la déclaration de revenus est arrivée. Il est donc indispensable de remplir le formulaire sinon il faudra payer une pénalité. Cette tâche a tout d'abord fait partie du quadrant II, mais comme elle n'a pas été exécutée à temps, elle est passée en catégorie I.

Le quadrant II correspond à ce qui est « important mais non urgent ». Il s'agit de choses qui sont vraiment importantes, mais que les personnes qui gèrent mal leur temps risquent de ne jamais réaliser.

Exemples : le bilan de santé que l'on repousse en permanence, le livre que l'on rêve d'écrire, la formation en anglais qui permettrait enfin de pouvoir postuler à un nouvel emploi plus gratifiant...

Toutes ces tâches sont importantes pour son propre bonheur, sa santé, sa réussite professionnelle ou pour le bien-être de sa famille, mais elles sont fréquemment oubliées au profit de tâches imposées par l'urgence et par les autres.

Le quadrant III correspond à ce qui est « urgent mais non important ». Il s'agit de tâches qui doivent être réalisées rapidement, mais qui ne sont pas aussi importantes pour soi ; ces tâches ont été intégrées dans l'emploi du temps car au moment de les accepter, la possibilité de dire « non » n'a pas été envisagée. (cf. question 93).

Exemple : vous avez accepté il y a quelques mois de présider au prochain jury de votre ancienne école, sans penser que cela tombait au moment de votre plus grosse activité professionnelle.

Le quadrant IV correspond à ce qui est « non urgent et non important ». Il s'agit de tâches que l'on n'est pas obligé d'accomplir au moment où on les entreprend, car en plus d'être non urgentes, elles ne sont pas importantes.

Exemple : vous êtes devant votre ordinateur en train de faire un travail important et vous êtes averti qu'un mail est arrivé. Vous ouvrez votre boîte aux lettres et vous perdez votre temps à répondre à un questionnaire qui vient de vous être envoyé alors que rien ne vous y oblige. Vous perdez ainsi le fil de votre travail.

Il s'agit ici d'activités qui vous distraient de votre travail, et qui vous font perdre en efficacité.

Pour trier les actions à inscrire sur la fiche d'action journalière, certains proposent de distinguer les tâches selon leur urgence et leur importance en leur attribuant une note par degré de priorité, comme le décrit le tableau suivant.

Notation des différentes actions

Degré de priorité	Notation
Important et urgent	100
Important et non urgent	50
Urgent et non important	10
Non urgent et non important	1

À partir de ce tableau, il est possible de remplir sa fiche d'action journalière.

Il faudra d'abord y inscrire des tâches notées 100, car elles ne peuvent pas être reportées. Il s'agira ensuite d'y programmer des tâches notées 50.

Les tâches notées 10 devront être inscrites, pour ne pas les oublier, mais il faudra réfléchir à une façon de les déléguer ou de les supprimer.

Les tâches notées 1 ne seront traitées que s'il reste du temps.

Comment faire le choix entre deux actions prioritaires ?

L'emploi du temps de chaque journée comporte des actions prioritaires qui doivent être traitées quotidiennement.

Toutefois, il arrive que, certains jours, d'autres actions prioritaires apparaissent. Il faut alors décider si l'on doit remettre en cause l'emploi du temps prévu pour que la nouvelle tâche soit traitée.

Il n'est pas toujours simple de faire ce choix. C'est pour cela qu'il ne faut pas trop remplir son emploi du temps à l'avance, mais prévoir des plages libres (en général entre 40 et 60 % du temps) pour réaliser les tâches moins urgentes qui pourront être remplacées par tous les imprévus que la vie personnelle et professionnelle peut réserver.

Pour prendre de bonnes nouvelles habitudes et modifier son comportement face à sa gestion du temps, il faut avoir réalisé son diagnostic et noté sur une fiche la liste des différentes « mauvaises habitudes » qui perdurent en général depuis de nombreuses années.

À partir de cette liste, il faut choisir un nouveau comportement à acquérir et réfléchir à une façon d'en faire une nouvelle habitude.

Exemple : certaines personnes ont du mal à prendre des décisions désagréables. Cela se traduit par le report plusieurs jours de suite d'une tâche qui devrait être faite, mais qui est difficile à réaliser.

Dès que ce type de situation survient, il faut décider que la tâche ne peut pas être reportée au lendemain plus de deux jours de suite. Au terme de ce laps de temps, elle doit être considérée comme une tâche prioritaire à traiter dès le début de la journée.

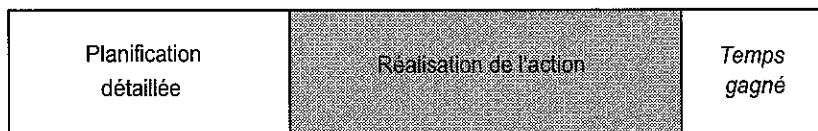
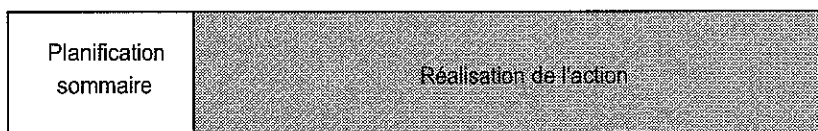
Cela permet, une fois qu'elle est réalisée, de ne plus y penser.

Ainsi, la récompense est à la fois une certaine fierté d'avoir surmonté cette tâche difficile mais aussi de vivre une journée avec moins de stress.

75 *Quel est le bénéfice apporté par la planification de chaque journée ?*

Le bénéfice de la planification de chaque journée se révèle assez rapidement par un sentiment de meilleure visibilité de son action et par une diminution du stress.

La figure ci-dessous illustre le fait que si du temps est pris pour bien planifier un projet, il est largement regagné au terme du projet.



Bénéfice apporté par la planification des actions

L'expérience montre que si les actions sont classées selon leur degré de priorité (cf. questions 71 et 81), le nombre des actions réalisées augmente rapidement et les objectifs fixés sont atteints.

7

Piloter et contrôler son plan d'action

76 *Que faut-il suivre et contrôler au début de sa nouvelle gestion du temps ?*

Dès que l'on commence une nouvelle gestion du temps, la première chose à suivre est l'écart entre ce qui avait été prévu en début de journée et ce qui a été réalisé en fin de journée.

L'expérience montre que la fiche d'action journalière est souvent trop remplie.

Nous avons tendance à sous-estimer les interruptions qui nous obligent à reprendre avec moins d'efficacité un travail qui demande une certaine concentration.

Un autre défaut fréquent consiste à sous-évaluer le temps nécessaire pour réaliser les tâches de sa liste de choses à faire.

Chaque soir, il faut faire un bilan écrit de sa journée dans lequel seront d'abord inscrits les succès.

Exemple : « J'ai réussi aujourd'hui à m'astreindre à commencer ma journée par une tâche que je repoussais depuis quinze jours. »

Ensuite, seront indiquées les différentes choses à améliorer :

- regrouper les appels téléphoniques pour gagner en efficacité ;
- savoir s'isoler pour travailler à des tâches importantes et s'organiser afin de ne pas être dérangé...

Au-delà du suivi journalier, il faut vérifier dans son agenda que sont bien notés les rendez-vous avec « soi-même » qui permettent de réfléchir à son organisation personnelle et à ses principaux objectifs personnels et professionnels.

Il est important de suivre l'évolution de l'atteinte de ses objectifs. Le tableau suivant est un exemple de document qui peut être rempli chaque jour et sert de rappel pour ne pas oublier ses objectifs importants en matière de changements de comportement nécessaires à la mise en œuvre d'une nouvelle gestion du temps.

Fiche de contrôle et de pilotage de gestion du temps

Semaine	Objectif	Action	Réalisation de l'action						
			L	M	M	J	V	S	D
5	Réaliser chaque jour* trois tâches importantes	Inscrire chaque soir une tâche importante sur son plan de journée	R	☒	R	☒	☒	R	☒
6	Même objectif*	Passer à deux tâches importantes et vérifier leur exécution en fin de journée	R	R	☒	R	R	☒	R
7	Même objectif*	Passer à trois tâches importantes par jour	R	R	R	☒	R	R	R
8	Travailler sur un nouvel objectif	Etc.							

☒ Action non réalisée.

R Action réalisée.

* En fait, l'objectif sera atteint au bout de trois semaines.

7 Faut-il apporter du travail à la maison ?

Il peut arriver que l'on soit obligé d'apporter du travail chez soi. Cela peut s'expliquer dans le cas du télétravail qui permet, grâce aux moyens de communication actuels (Internet...), de gagner son temps de transport en réalisant des activités chez soi.

Il ne faut pas que cela devienne une habitude sauf si l'on aime son travail au point de ne pas pouvoir se passer de continuer son activité professionnelle chez soi.

Si le fait d'apporter du travail à la maison n'est pas un choix, il faut peut-être se poser des questions sur l'importance de son activité professionnelle par rapport à sa vie personnelle et familiale. La nouvelle gestion du temps peut apporter des solutions assez rapides dès la réalisation du diagnostic concernant ce sujet.

Il faut d'abord évaluer le nombre de fois où cela arrive mais aussi dans quelle mesure le travail apporté a été effectivement réalisé. Si tel n'est pas le cas, on a transporté des soucis sans apporter de solutions concrètes.

Ce diagnostic réalisé, il faut se donner des limites (ne pas apporter du travail chez soi plus de x jours par trimestre) et se donner les moyens (meilleure planification, délégation de tâches...) pour les respecter.

Quel est l'intérêt des échéances ?

Lorsque l'on établit sa liste de « choses à faire », il est important de se fixer une échéance pour chaque tâche.

Cette fixation d'échéance est importante à deux titres :

- elle permet de classer les tâches à réaliser par ordre de priorité ;
- elle est également un moteur indispensable pour réaliser la tâche.

L'échéance, outil de planification

Le classement des tâches à réaliser par date d'échéance permet de définir plus facilement son planning par mois, semaines et également son plan de journée.

Fréquemment, apparaissent des périodes très chargées et d'autres qui sont au contraire plus disponibles. Cette observation permet de savoir comment mieux répartir son travail dans le temps.

Si certaines périodes sont trop surchargées, il faut revoir chacune des échéances et vérifier pour chaque tâche si l'échéance est impérative ou s'il est possible de la renégocier avec ses différents interlocuteurs, et ainsi reporter la réalisation de certains projets.

L'échéance, outil de motivation

Les tâches qui n'ont pas d'échéance ne devraient jamais trouver leur place dans un plan journalier. En effet, lorsque l'on ne se donne pas de date pour réaliser une tâche, c'est que l'on ne la trouve pas suffisamment importante pour soi.

L'échéance n'est pas obligatoirement un jour fixe. L'échéance peut être « à faire dans la semaine du... » ou « à faire au mois de... ». Elle n'aura le caractère de véritable échéance, que lorsque l'on aura « installé » cette tâche dans son plan journalier.

Il est difficile de travailler pendant de longues heures sans faire de pause. Lorsque l'on travaille en continu sur la même tâche, l'ennui et la fatigue s'installent, le stress augmente et la productivité diminue.

Il est donc plus judicieux d'entrecouper toute activité par des périodes de pause qui peuvent être constituées soit par des périodes d'inactivité et de repos pur et simple, soit par la réalisation d'une activité de type différent.

Le repos pur et simple est un moyen de récupérer des forces. Il ne faut pas le considérer comme une perte de temps, mais comme un moment pour reprendre ses forces afin de repartir avec une énergie renouvelée. C'est un moyen indispensable pour rester en bonne santé physique et mentale et cela doit donc être considéré comme un investissement.

La pause peut également être constituée par une activité de nature différente à la tâche que l'on réalisait auparavant. Elle doit apporter un peu de relaxation. Il s'agira par exemple de se lever après une heure et demie passée à sa table de travail ou devant son ordinateur. On pourra tout simplement faire quelques pas hors de son bureau, voire sortir et faire le tour du pâté de maison. Certaines personnes en profitent pour faire quelques exercices physiques, pour s'étirer, aller prendre un verre d'eau...

Quelles que soient la ou les solutions choisies, il faut toujours programmer les pauses dans son emploi du temps et savoir, si nécessaire, écouter son corps et les faire au bon moment, plutôt que d'attendre l'épuisement et l'ennui avant de s'arrêter.

Le fait de commencer à gérer son temps ne va pas d'un seul coup supprimer toutes les périodes de tensions et de crises.

En dehors des crises dues à des événements extérieurs de type catastrophes, accidents, événements familiaux graves... la plupart des crises apparaissent parce que l'on a laissé des tâches « importantes non urgentes » atteindre la catégorie des tâches « importantes et urgentes ».

Réalisées dans l'urgence, ces tâches ne pourront pas être déléguées et bousculeront tous les autres projets de la journée. Dans ce cas, il y a deux choses principales à faire : réaliser la tâche en question sans se lamenter et noter, pour la prochaine échéance de ce type de tâche, de ne pas refaire la même erreur et de la programmer immédiatement en détaillant les différentes actions qui la compose.

Cette attitude positive permet par ailleurs de mieux réaliser la tâche en question, en se mettant en situation d'apprentissage actif, utile pour sa gestion du temps future.

La planification de ces tâches permet d'ailleurs d'épargner du temps pour leur réalisation.

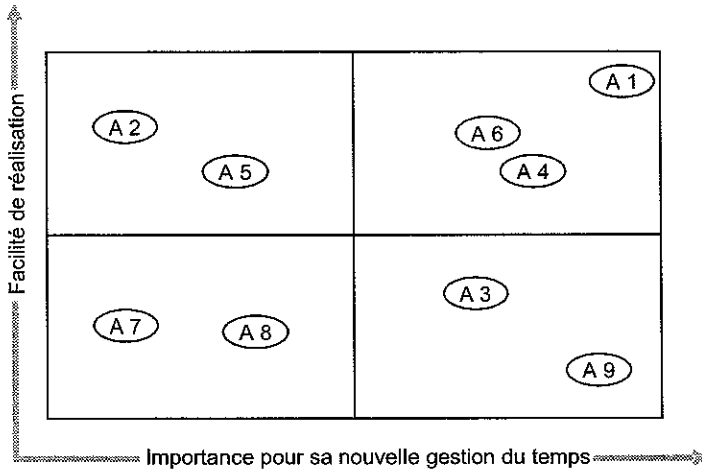
Exemple : pour la déclaration de revenus, préparer des chemises pour ranger dès leur réception les documents utiles (certificats de scolarité des enfants, relevés d'intérêts d'emprunts...). Prévoir des fiches vierges à remplir pour comptabiliser au fur et à mesure ses revenus ou les dons aux œuvres permet de gagner un temps considérable pour la rédaction finale.

Comment enclencher les premiers succès dans sa nouvelle gestion du temps ?

Au début d'un projet de gestion du temps, s'assurer du succès est un facteur de motivation pour le poursuivre.

Il est donc indispensable, après avoir identifié les différentes actions à lancer, de déterminer celles qui pourront être des succès acquis assez facilement.

Pour cela, le mieux est d'installer les différentes tâches dans une matrice « facilité de réalisation » / « importance pour sa nouvelle gestion du temps » (voir figure ci-dessous).



Matrice importance/facilité de réalisation des tâches

Par exemple, il faudra choisir en priorité les tâches A1, A6 et A4.

Ce choix sera un élément fondamental de motivation pour attaquer ensuite les tâches plus difficiles à réaliser, mais très importantes pour sa nouvelle gestion du temps, telles que les tâches A3 et A9.

82 *Pourquoi créer un recueil de ses succès ?*

Il est important de créer un « recueil de ses succès » dans sa nouvelle gestion du temps, car c'est un des éléments de pensée positive et de motivation qui pourra être utilisé lors de chacun des bilans d'avancement.

Ce recueil peut prendre des formes diverses. Ce peut être un carnet ou des fiches, des listes, un fichier Excel qui permet un tri ultérieur par domaines de vie et/ou par activités.

Il faut le commencer dès la phase diagnostic à partir de la liste de ses points forts.

Exemple : maintenant (date) je suis capable de passer deux fois plus d'appels téléphoniques qu'il y a deux mois en les regroupant par séquences de 10 appels consécutifs en temps limité.

Il faut compléter ce recueil au fur et à mesure de ses bilans journaliers.

Chaque soir, il faut se demander : « Qu'est-ce qui a bien marché aujourd'hui ? », « Qu'est-ce que j'ai amélioré ? »...

Comment passer de la notion d'activité à la notion de projet ?

Dans sa gestion du temps, il arrive parfois que l'on confonde les activités et les projets.

Exemple : réaliser le rangement de son bureau au cours de la semaine 36 est une activité. Elle peut être inscrite dans son plan d'action et répartie ensuite par tranches de 1 à 2 heures dans ses différents plans de journée de la semaine 36.

Le projet qui est sous-tendu par une activité de rangement du bureau présenté dans cet exemple peut être plus ambitieux et plus motivant : être capable de trouver toute information nécessaire à mon activité dans les cinq minutes.

Dans ce cas, le projet comportera d'autres tâches telles que :

- créer un plan de classement ;
- déterminer les documents que l'on utilise le plus fréquemment, réorganiser l'agencement du bureau ;
- enclencher une nouvelle procédure de traitement du courrier ;
- ne plus accepter de laisser des tas de documents « à lire » envahir le bureau ;
- déléguer certaines tâches de lecture à ses collègues ou collaborateurs...

Le fait de disposer d'un projet plus ambitieux permet alors d'intégrer les différentes tâches dans un ensemble, de se donner plus de motivation pour réaliser certaines tâches et parfois même d'en supprimer.

Exemple : parfois, avant de se lancer dans une lecture, même rapide, des différentes chemises « à lire », avant de les trier et de les ranger, stocker et archiver, il faut se demander si leur sujet est en relation avec les objectifs que l'on a déterminés. Dans le cas contraire, il faut prendre tout le tas et le jeter.

8

Les astuces pour gagner du temps

Pour utiliser au mieux les temps d'attente, il faut avoir une attitude positive vis-à-vis de ce temps et le considérer comme une opportunité pour faire quelque chose qui sinon n'aurait pas pu être réalisé.

Au lieu de se lamenter, il faut toujours imaginer que le rendez-vous prévu pour midi peut n'arriver qu'à 12 heures 30 à cause de la difficulté de la circulation routière, ou que le médecin vous recevra avec une demi-heure de retard...

Dans certains métiers (vendeurs, consultants...) où l'on est habitué à attendre, il est usuel de disposer d'éléments pour transformer ces temps d'attente en période productive. Ainsi, le vendeur profite du temps passé dans la salle d'attente à remplir le formulaire de commande du client précédent, à téléphoner pour prendre des rendez-vous avec un prospect...

Il faut donc toujours prévoir les documents nécessaires pour pouvoir occuper une ou deux heures d'attente.

Ce temps d'attente peut être aussi un temps créatif pour réfléchir à ses grands projets et les planifier.

Souvent, l'analyse de ses activités quotidiennes montre que le temps consacré au transport est important.

Il est assez fréquent, dans les grandes agglomérations, que le temps consacré aux trajets entre le lieu de résidence et le lieu de travail avoisine les 10 heures par semaine, sans compter les autres déplacements professionnels et les rendez-vous extérieurs.

Limiter le temps de transport

- En choisissant son lieu de résidence près de son bureau.

Le fait de choisir un lieu d'habitation plus éloigné de 15 minutes se traduit pour une journée par un temps de transport supplémentaire de 30 minutes ; si on calcule cette différence sur une base cumulative, cela se traduit par 3 semaines par an ! Sans compter la fatigue supplémentaire engendrée par les transports.

- En regroupant ses différents rendez-vous.

Les représentants de commerce organisent leurs tournées en visitant les clients d'une même zone géographique.

- En supprimant certains déplacements.

L'envoi d'e-mails, les réunions téléphoniques (voire les visioconférences) sont des moyens qui évitent les déplacements et qui permettent de réaliser des réunions plus efficaces, car elles sont souvent mieux préparées par les participants.

Ainsi, les moyens modernes de communication font que certaines activités peuvent être réalisées à distance et, lorsqu'il est possible de les concentrer sur une journée, un gain de 20 % est réalisé. Cela mérite réflexion.

Rentabiliser le temps de transport

Il est impossible de diminuer le temps de transport dès que l'on a trouvé le trajet optimal. Toutefois, si le trajet s'effectue en voiture, il faut rechercher les moyens de l'utiliser au mieux. La radio ou la

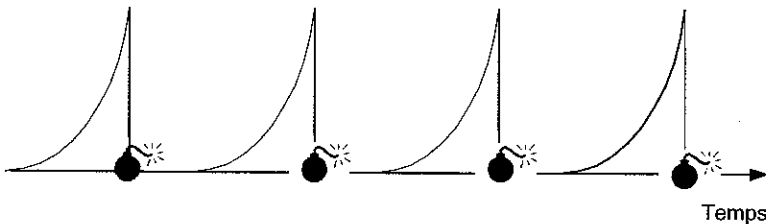
musique serviront souvent de dérivatifs, mais certaines personnes utilisent le temps du trajet pour se cultiver ou apprendre une langue étrangère en répétant des exercices.

Si le trajet se fait en transport en commun, ce temps pourra être utilisé à lire de la documentation ou à réfléchir et à préparer des dossiers ou des réunions... Ainsi, ce temps ne sera pas complètement perdu car il sera utilisé à réaliser des tâches qui doivent de toute façon être faites.

Une partie de ce temps peut également être utilisé comme un « sas » entre le monde professionnel et la vie personnelle.

Les interruptions font partie intégrante d'une journée de travail. Elles ont un impact négatif sur notre activité, car un certain temps est nécessaire pour reprendre le dossier en cours.

On appelle cela l'effet « lame de scie » comme le présente la figure ci-dessous.



L'effet « lame de scie » des interruptions

Une heure de concentration sur un dossier vaut mieux que deux ou trois heures entrecoupées d'interruptions (visites inopinées, téléphone...).

Dans de nombreuses entreprises, la politique de la porte ouverte et les bureaux « paysagers » ou « open space » posent un véritable problème à qui veut gérer son temps de façon optimale. Il faut réussir à se ménager des « espaces temps » pendant lesquels on ne sera pas dérangé.

Il faut donc à la fois dire à ses collaborateurs ou collègues que sa porte est toujours ouverte, mais qu'à certains moments de la journée, il est indispensable de pouvoir travailler au calme.

Il faut pouvoir s'isoler dans son bureau ou disposer d'un lieu calme où l'on ne sera pas dérangé pour traiter avec efficacité les dossiers qui demandent une certaine concentration.

Le secrétariat qui filtre les appels et, de plus en plus, le répondeur téléphonique permettent de bloquer la plus grande cause d'interruptions.

Longtemps, on a cru que l'arrivée de l'ordinateur, puis d'Internet, désencombrerait les bureaux, mais l'expérience a montré qu'il y a de plus en plus de documents papier sur les bureaux ; ou alors c'est la boîte mail qui est encombrée de messages sans importance ou peu urgents.

Cependant, la capacité du cerveau humain à traiter de plus en plus de données n'a pas augmenté avec cet accroissement du volume de l'information. Il est donc indispensable de limiter au strict minimum le temps de traitement de l'information qui arrive sur son bureau.

Les techniques de lecture rapide permettent de gagner du temps dans la prise de connaissance des différents documents, mais cela ne suffit pas à gérer la surabondance d'information.

La meilleure approche consiste donc à réfléchir au moyen de déléguer une partie de ces tâches. Penser que pour tout savoir, tout doit être lu, est un défaut que l'on rencontre au début d'une carrière professionnelle. Une réflexion avec son équipe ou avec ses collègues permet de s'apercevoir qu'il est possible d'être très productif et beaucoup plus efficace en utilisant la délégation des lectures (*cf.* question 97).

Par ailleurs, au moment du tri du courrier, il faut garder ses différents objectifs à l'esprit pour choisir, avec le plus d'efficacité possible, entre la chemise « à lire » et la corbeille à papier.



Comment gagner du temps lors d'un entretien ?

Le temps passé en entretien représente une partie importante de l'emploi du temps, et il doit être comptabilisé lors du diagnostic et lors du bilan de chaque journée.

Pour gagner du temps, il faut gérer un entretien comme une réunion en prévoyant un « mini ordre du jour » qui sera annoncé à l'interlocuteur et en écrivant l'objectif de l'entretien.

Cela permet de préparer à l'avance les documents ou dossiers nécessaires pour mener un entretien fructueux. Cette préparation prend du temps, mais permet d'être beaucoup plus efficace pendant l'entretien.

Cependant, pour que l'entretien soit vraiment fructueux, il faut que l'interlocuteur soit dans le même état d'esprit. Il faut donc s'assurer que l'interlocuteur s'est lui aussi préparé. Dans le cas contraire, il faut en décider le report.

Les aspects matériels de l'entretien doivent aussi être pris en compte. Il faut s'assurer que l'entretien peut avoir lieu, que la personne est disponible surtout si un déplacement est nécessaire (et dans ce cas, il faut avoir prévu à l'avance le meilleur itinéraire). Il faut tout faire pour arriver à l'heure, et disposer de l'ensemble de ses dossiers.

Habituellement, il est conseillé de regrouper les dossiers la veille de l'entretien, car sinon, pris dans les urgences du quotidien, des éléments importants risquent d'être oubliés ou d'occasionner un retard.

09 **Comment augmenter l'efficacité des réunions ?**

Dans les entreprises, les réunions sont de plus en plus nombreuses car il faut souvent coordonner l'activité de plusieurs services pour décider et mettre en œuvre des actions.

Pour augmenter l'efficacité des réunions, la première question à se poser est : « La réunion est-elle le meilleur moyen pour atteindre l'objectif visé ? »

Souvent, on s'aperçoit que des réunions pourraient être évitées et que les décisions pourraient être prises par un seul individu ou par deux ou trois personnes.

Si la réponse à la question précédente est positive, il faut investir du temps pour faire en sorte que la réunion soit la plus productive possible. Plusieurs principes doivent être appliqués :

- ne convoquer que les personnes qui doivent donner leur avis ;
- prévoir un ordre du jour détaillé et l'envoyer à l'avance aux participants ;
- indiquer l'ordre de priorité des sujets afin de savoir lesquels pourront être reportés à une date ultérieure ;
- demander à chacun des participants de préparer la réunion ;
- s'assurer auprès de ceux qui auront une part active dans la réunion que leurs présentations seront prêtes pour le jour fixé ;
- prévoir les rôles d'animateur, de secrétaire et de « gardien du temps » ;
- rédiger un résumé de chaque point traité en cours de réunion et noter les accords ou désaccords ;
- réaliser et envoyer le compte-rendu rapidement après la réunion et s'assurer que chacun l'a lu pour éviter des problèmes à la réunion suivante...

Lorsque l'on est convoqué à une réunion, il faut commencer par s'assurer que sa présence est bien indispensable. La réponse à cette question permet fréquemment de gagner un temps précieux pour traiter ses dossiers en instance.

Lorsque l'on fait son bilan quotidien, il arrive que certaines tâches n'aient pas pu être réalisées. Si les mêmes tâches réapparaissent plusieurs jours de suite, cela signifie qu'il s'agit de tâches que l'on ne désire pas entreprendre.

Deux décisions sont alors possibles :

- soit cette tâche n'a pas lieu d'être dans l'emploi du temps et il suffit de la rayer de sa liste de choses à faire ;
- soit elle est nécessaire ou indispensable à son action professionnelle ou à sa vie personnelle, et il faut décider de s'y atteler.

Par exemple, si l'on a remis pendant plusieurs jours un appel téléphonique désagréable, le mieux est d'utiliser la méthode de la « transformation de montagne en monticules ».

Il faut décomposer l'action en une série de petites tâches :

- rechercher le numéro de téléphone et le noter dans son plan de journée ;
- noter l'heure où l'appel sera réalisé ;
- préparer le dossier et le relire ;
- lister par écrit les objectifs précis de l'appel ;
- imaginer ce que vous allez dire ;
- réfléchir à ce que pourra dire votre interlocuteur et à l'argumentation que vous pourrez développer ;
- ensuite, il ne reste plus qu'à réaliser l'appel.

Afin d'associer une tâche difficile à quelque chose d'agréable pour vous, il faut réfléchir à la « récompense » ou au « cadeau¹³ » que vous accorderez après avoir réalisé cette tâche.

13 Vous pouvez par exemple vous dire que vous rentrerez chez vous plus tôt le soir ou tout autre chose qui peut vous faire plaisir.

Cette approche répétée régulièrement est un bon moyen de changer ses habitudes. Ainsi, certains installent une tâche difficile ou désagréable dès le début de la journée dans leur plan de journée quotidien et leur « cadeau » consiste à ne faire que des choses agréables (ou plus agréables) le restant de la journée.

La prise de décision nécessite de peser le pour et le contre. Fréquemment, le décideur ne dispose pas de l'ensemble des éléments utiles à sa prise de décision et il retarde celle-ci jusqu'au moment où un problème important et non urgent entre dans la catégorie du problème « important et urgent ».

Avant de prendre une décision et de résoudre un problème, il faut s'assurer que l'on est vraiment décidé à résoudre le problème et qu'il s'agit bien d'une décision qui entre dans ses responsabilités. Cette réflexion préalable permet de renforcer sa détermination et d'accepter de prendre du temps pour réfléchir à la question.

Il faut ensuite lister une série d'options possibles et pour cela, le mieux est de travailler avec des collègues en faisant de la créativité.

Chaque option doit être décrite en détail avec les moyens pour la mettre en œuvre.

À la suite de ce travail, il est plus facile de classer les différentes décisions possibles pour choisir la décision finale.

Ce travail préparatoire doit être réalisé suffisamment tôt afin de ne pas prendre sa décision dans l'urgence et risquer d'être stressé inutilement. Il faut savoir que les grandes décisions ont toujours besoin d'un temps de maturation et le temps passé à imaginer des solutions plus créatives est du temps gagné pour cette décision particulière, mais aussi pour toutes les autres.

92 **Comment ne pas reproduire les mêmes erreurs dans les projets récurrents ?**

Quelle que soit son activité, certaines tâches réapparaissent toutes les semaines, tous les mois, tous les trimestres ou tous les ans. On se fie souvent à son expérience pour les réaliser, mais à chaque fois, il peut se trouver certains éléments qui n'ont pas donné satisfaction. On se promet que l'on remédiera à ces défauts la fois suivante mais il s'avère que l'on recommence invariablement les mêmes erreurs, sources de mauvaise qualité et de perte de temps.

Certains métiers sont habitués à faire systématiquement des débriefing ou rapports d'activité après chaque action d'importance.

Cette habitude de débriefing doit être prise pour toute activité récurrente.

Exemple :

- pour la réunion du conseil d'administration ;
- pour la réunion hebdomadaire de l'équipe ;
- pour les réunions des représentants à chaque lancement de nouveaux produits...

Afin de gagner du temps pour ces activités récurrentes, le mieux est d'en faire une première liste au moment de son diagnostic de gestion du temps.

Il faut ensuite classer cette liste en fonction du temps qui peut être gagné mais aussi en fonction de l'amélioration de la qualité à apporter à chacune de ces activités.

Le débriefing permet de disposer d'une check-list à partir de laquelle peuvent être classées et planifiées les différentes tâches à mettre en œuvre pour assurer le succès de l'action récurrente.

La méthode la plus efficace pour gagner du temps est d'apprendre à dire « non ». En effet, l'analyse de ses plans de journées successifs ou de son agenda permet de repérer de nombreuses activités qui y ont été inscrites parce que l'on a commencé par dire « oui ».

Il est plus agréable de faire plaisir à ses interlocuteurs en répondant positivement à leurs demandes. On se dit que l'on trouvera bien un moment pour réaliser la tâche demandée et parfois on n'imagine pas toujours à l'avance l'investissement et le temps qu'elle nécessitera.

Exemple : vous êtes invités à faire une conférence sur votre métier dans six mois. Vous acceptez un peu rapidement l'invitation, car vous avez déjà fait une intervention du même type. Vous ne vous rendez pas compte sur le moment que pour préparer votre intervention d'une heure, il vous faudra peut-être travailler pendant deux ou trois heures et que la conférence qui a lieu dans une ville de province vous mobilisera toute une journée.

L'attitude nouvelle qu'il faut adopter est le « non » quasi systématique pour toute nouvelle activité qui risque d'entrer en conflit avec votre emploi du temps déjà surchargé.

Lorsque la demande émane de son supérieur hiérarchique, il faudra argumenter et mettre en balance l'intérêt de cette nouvelle tâche par rapport à toutes celles qui sont déjà programmées.

Ce temps de réflexion permet souvent de supprimer des tâches de son emploi du temps et de rendre sa gestion du temps plus productive.

Nous passons une grande partie de notre temps à communiquer par écrit ou oralement avec notre famille, nos amis, nos collègues ou collaborateurs et nos patrons. Néanmoins, le manque de communication ou une communication incomplète est souvent une source de perte de temps.

Si la communication n'est pas directe, elle peut devenir inefficace et contre productive.

Ainsi, si nous n'exprimons pas clairement un désaccord ou si nous ne montrons pas notre insatisfaction face à un travail mal fait, nous risquons de laisser perdurer des choses insatisfaisantes.

Exemple :

Vous confiez à votre adjoint la tâche de réaliser le compte-rendu de la réunion hebdomadaire, mais il ne la rédige pas selon le modèle que vous lui avez indiqué.

Il risque d'être satisfait de lui et de penser que vous l'êtes aussi parce qu'il a rédigé un document sous forme « littéraire » alors que vous lui aviez commandé un document synthétique sous forme de relevé de décisions avec l'indication précise des responsabilités de chacun pour les différentes actions à mener et les délais à respecter.

Si vous ne lui demandez pas de recommencer le compte-rendu, en lui expliquant à nouveau ce que vous attendez de ce document, vous risquez de ne pas être satisfait et de mal juger votre adjoint dans le futur alors qu'il est tout à fait capable de comprendre vos objectifs et de s'y conformer.

Une communication sera positive si chacun peut s'exprimer et expliquer ses points d'accords et de désaccords. L'expression claire des objectifs à atteindre permet souvent de trouver les compromis nécessaires dans toute organisation humaine.

Comment mettre de l'ordre dans son bureau et dans sa tête ?

Lorsque son bureau est encombré, il arrive souvent que sa tête le soit également.

Pour travailler avec une certaine efficacité, il faut donc commencer par désencombrer son bureau. Il est difficile, voire impossible, de faire plusieurs choses à la fois et le bureau doit être considéré non pas comme un espace de décoration où l'on a installé toutes sortes d'objets qui risquent de distraire son attention, mais comme un espace où l'on va chercher à être le plus productif possible.

Pour cela, il faut prendre les dossiers les uns après les autres et faire en sorte que le bureau soit le plus vide possible.

Il est très difficile de conserver en permanence un bureau bien rangé, mais il faut se donner une discipline à respecter et lorsqu'à la suite de déplacements ou d'absences prolongées de son entreprise, le désordre s'est à nouveau installé, il est nécessaire de prendre le temps de tout réorganiser.

Il s'agit alors de prendre les dossiers, articles, documents divers et de les classer, après les avoir consultés, en plusieurs tas :

- urgent ;
- non urgent ;
- en instance ;
- à lire ;
- à mettre à la corbeille.

Dans la mesure du possible, il faudrait chaque soir penser à ranger son bureau, même si cela conduit à sortir un peu plus tard, car la matinée suivante sera d'autant plus productive que les dossiers à traiter seront préparés et disponibles.

Chacun d'entre nous a sa propre vision de l'agencement de son bureau.

Pour être efficace, il ne faut disposer sur son bureau que des éléments indispensables pour traiter ses dossiers (nécessaire pour écrire, ordinateur...) avec des tiroirs où sont rangées les fournitures de bureaux.

Les dossiers « à traiter », « urgent » ou « à lire »... doivent être disposés sur une table et non pas sur le bureau afin de ne pas encombrer inutilement son espace de travail et permettre ainsi de se concentrer sur le dossier en cours.

97 *Comment améliorer sa capacité de lecture ?*

Certains postes exigent une capacité de lecture importante. Il faut donc apprendre à lire rapidement.

Il existe des ouvrages sur ce sujet (*cf.* bibliographie) et des séminaires de lecture rapide qui permettent en quelques jours et après un travail régulier de gagner un temps précieux dans ses lectures.

Au-delà de ces méthodes qui sont très utiles, il faut toutefois réfléchir à toutes les lectures qui se présentent et chercher des méthodes qui évitent de lire l'ensemble des documents à disposition.

Dans certains domaines, il peut être plus judicieux de commencer par lire les sommaires et de ne lire les documents dans leur intégralité que si cela paraît indispensable au moment où l'on dispose du document.

Un autre moyen consiste à déléguer la lecture à ses collaborateurs ou à ses collègues. Dans certains cas, il est possible de créer des groupes *ad hoc* et de répartir les lectures, chacun ayant pour objectif de réaliser une fiche synthétique et pouvant, si cela paraît judicieux, présenter oralement les points importants des documents lus.

L'autre méthode consiste à s'abonner à des bases de données qui font ce travail à grande échelle dans différents domaines.

98 *Comment faire gagner du temps à ses collaborateurs ?*

S'il est judicieux de mieux gérer son temps de façon individuelle, un patron a tout intérêt à faire gagner du temps aux différents membres de son équipe.

La lecture d'ouvrages sur la gestion du temps et la participation à des séminaires de gestion du temps en équipe peuvent être d'excellents moyens pour réfléchir à de nouvelles méthodes d'organisation.

Le patron qui va mieux gérer son temps deviendra très pointilleux sur les interruptions qui surviendront dans son emploi du temps du fait de ses collaborateurs.

Réciproquement, il doit également savoir comment ne pas créer des interruptions intempestives dans l'emploi du temps des membres de son équipe.

Des discussions sur les différents points tels que les réunions, l'organisation du travail en groupe, la circulation de l'information et la communication interne... peuvent être décidées lors des réunions d'équipe afin de gagner du temps de façon collective et ainsi d'être plus efficace.

Cette attitude de respect mutuel et de volonté de progresser ensemble permet de motiver davantage une équipe surchargée et stressée.

Comment développer une pensée positive ?

Mieux gérer son temps nécessite de devenir optimiste sur les résultats à attendre de ses nouvelles habitudes.

Il faut réaliser des débriefing en veillant non pas à se lamenter sur ce qui n'a pas marché lors d'un entretien téléphonique, d'une négociation ou d'une réunion difficile... mais à se dire que derrière tout problème il y a une opportunité à saisir.

Comme les Anglais, il faut se dire : « What's good about it ? »

Le débriefing peut utiliser une fiche telle que celle présentée dans le tableau ci-dessous.

Fiche de débriefing d'un entretien

Quels sont les points positifs de l'entretien ?	
—	
—	
Quels sont les points à améliorer la prochaine fois ?	
—	
—	
Comment améliorer chaque point en particulier ?	
Liste des points à améliorer	Pistes d'amélioration
Point n° 1 :	
Point n° 2 :	
Point n° 3 :	

100... *Comment se rendre disponible facilement ?*

Contrairement à ce que l'on croit, les personnes qui paraissent très occupées et qui ont mis en œuvre une stratégie systématique de gestion du temps, savent toujours se rendre disponibles si les circonstances le nécessitent.

En effet, une bonne gestion du temps permet de n'intégrer dans son planning que les choses vraiment importantes ; le temps disponible restant sert à réaliser ce qui est moins urgent. Cela permet, au bout de quelques mois d'efforts, de disposer de plus de temps, car on gère moins d'urgences.

Cela donne donc des marges de manœuvre pour être davantage à l'écoute de soi-même et de son entourage, qu'il soit professionnel, personnel ou familial.

101 *Comment rester en bonne santé ?*

Bien gérer son temps a des conséquences sur sa santé car une meilleure gestion du temps apporte une certaine sérénité et diminue le stress. La santé s'en ressent obligatoirement.

Une meilleure gestion de son temps permet de disposer de moments à soi pour anticiper des ennuis de santé. La planification de rendez-vous chez son dentiste, son médecin... et des bilans de santé réguliers évitent d'être obligé de se soigner en urgence.

La santé va aussi s'améliorer si l'on dispose de plus de temps pour vivre une vie plus équilibrée où la famille, les relations amicales, le sport, les loisirs ont davantage de place. Avoir une vie personnelle plus équilibrée permet d'être plus efficace et productif dans sa vie professionnelle.