

## Gestion du temps

### Les 5 stratégies du temps

*Si on laissait à chacun le soin de décider de votre temps, c'est un peu de votre vie que vous délégueriez. C'est vrai aussi, direz-vous, qu'aucun de nous n'est libre. Ne serait-ce que parce que nous travaillons, nous consacrons chaque jour un bloc de 8 à 11 heures à l'organisation au sein de laquelle nous oeuvrons. Pourtant, nombre de ceux dont le métier est de décider laissent la routine ou leur secrétaire organiser leur temps. Pour les spécialistes de la gestion du temps, pareille attitude est suicidaire, car elle est une abdication de décision sur votre seul capital irremplaçable. Pour Jean-Louis SERVAN SCHREIBER(1), "un emploi du temps ne se gère pas, il se cisèle. Il serait plus raisonnable de déléguer à quelqu'un d'autre son chéquier que son agenda, car l'argent se remplace, pas le temps". Fort de ces considérations, nous vous livrons ci-après 5 lois résultant d'une étude de la CEGOS (l'un des principaux cabinets de conseil et leader européen de la formation continue) conçue pour nous aider à faire face à la tyrannie du temps (2).*

#### PREMIÈRE LOI : LE TRAVAIL SE DILATE JUSQU'À OCCUPER LA TOTALITÉ DU TEMPS DISPONIBLE

Les individus et les groupes s'organisent différemment en fonction du temps imparti pour réaliser une tâche ou un projet. Si, pour un sujet donné, vous prévoyez une heure de réunion, le groupe rentre directement dans le vif du sujet et ne s'encombre pas des temps de rituels de communication. Si, sur le même thème, vous organisez un séminaire de trois jours, le sujet sera traité de manière plus approfondie qu'en une heure. Néanmoins, une partie non négligeable du temps alloué sera consacrée à des rituels, des pauses, des digressions, des affrontements et

des négociations. Il en va de même pour la détermination des objectifs à confier à un collaborateur. Quand vous donnez un objectif avec une échéance lointaine, par exemple à six mois, à un collaborateur qui n'est pas habitué à travailler sur le long terme, ce dernier entreprend d'autres tâches en pensant : "j'ai le temps, je commencerai plus tard".

#### La solution ? "La méthode de la contractualisation du temps"

Faut-il le rappeler, les échéances orientent nos activités en renforçant nos engagements. Quand vous promettez à un client : "ce sera fait dans une semaine environ", vous induisez chez le client, mais aussi dans votre propre service, un flou qui démobilise. En revanche, quand vous promettez : "nous vous livrerons mardi prochain à seize heures", vous vous engagez mentalement à tenir cette promesse. L'échéance est donc un facteur de motivation.

#### DEUXIÈME LOI : L'ÊTRE HUMAIN N'EST PAS CAPABLE D'EXERCER UNE ACTIVITÉ CONTINUE DE FAÇON SOUTENUE

Chacun d'entre nous possède ses propres rythmes, son horloge interne, sa chronologie. Nous sommes plus ou moins disponibles selon l'heure, la saison, le climat... Observons une journée de travail d'une équipe pour nous apercevoir qu'il existe au moins six manières de structurer le temps, de la plus calme à la plus intense. Et pour couronner le tout, les différences entre les individus sont telles qu'ils ne vivent pas obligatoirement le temps en synchronisation les uns par rapport aux autres.

#### La solution ? "La méthode des paquets de 90 minutes"

Sauf pour des activités à très haute concentration et pour des personnes douées d'une résistance à la fatigue hors du commun, les adultes instruits sont efficaces par cycles de 90 minutes. Chaque cycle comprend le plus souvent l'échauffement, les orientations de la pensée, l'analyse et l'organisation des données, la recherche des solutions, des plans d'actions alternatifs, une décision éventuelle, une synthèse et une stratégie de communication. La méthode des paquets de 90 minutes consiste à planifier les activités à "haut rendement" sur des cycles de 90 minutes. Par exemple, la préparation d'une réunion ou d'un séminaire, l'analyse d'indicateurs financiers, la préparation du budget, la résolution d'un problème technique ou relationnel... Cette méthode est applicable pour des événements tels que réunions, congrès, comité de direction, où il convient de faire des pauses toutes les 90 minutes et, si possible, de choisir un sujet différent par paquet de 90 minutes.

### TROISIÈME LOI : LE TEMPS PERDU À CAUSE D'UNE INTERRUPTION EST PLUS LONG QUE LA DURÉE DE CETTE INTERRUPTION

Tout serait plus facile si une interruption, survenant au cours d'une activité, ne consommait que le temps de cet arrêt. Mais nous avons besoin de nous échauffer avant de parvenir à nouveau à l'efficacité de l'activité momentanément stoppée. Une interruption de 5 minutes consomme donc les 5 minutes d'arrêt et plusieurs minutes de reprise. Le temps perdu est l'addition des périodes successives d'interruption et d'échauffement.

#### La solution ? "Les interruptions programmées"

Sans protection, chaque journée est scandée par des interruptions plus ou moins justifiées qui, à terme, deviennent toutes intempestives. Sauf pour les personnes dont le travail quotidien est le traitement des urgences, il est judicieux de compter le temps des interruptions imprévues journalières sur 3 semaines. Par exemple, votre moyenne journalière est de 75 minutes. Dans ce cas, sélectionnez sur votre agenda papier ou électronique une plage journalière de 75 minutes nommée "événements aléatoires et imprévus" et informez votre entourage professionnel. Cette méthode produit au moins deux effets bénéfiques. Vous gérez mieux votre temps en agissant plutôt que subissant et vous aidez les autres à mieux gérer le leur. Par exemple, un mardi vous avez programmé une séquence de 15H à 16H15. Les collègues, collaborateurs qui veulent vous voir à l'improviste savent qu'ils peuvent vous déranger pendant cette séquence. Si un interlocuteur (client par exemple) qui ne connaît pas votre agenda vous appelle à 11 heures, vous pouvez lui promettre de le rappeler à 15H30. Avec de la pratique, vous serez en mesure de programmer, dès le lundi matin, les interruptions de la semaine.

### QUATRIÈME LOI : L'URGENCE A TENDANCE À PRENDRE LE PAS SUR L'IMPORTANT

Lorsque des événements inopinés sont teintés de la couleur du danger, ils suscitent une atmosphère de fébrilité. L'urgent réveille en nous les besoins de faire face à l'adversité, d'être indispensable, de sauver les autres ou le système. Nous sommes, à des degrés divers, conditionnés par les stimulateurs de l'urgence que sont le téléphone, la télécopie, le mot "urgent" écrit en rouge sur un mémo, le responsable hiérarchique qui dit : "venez dans mon bureau tout de suite, c'est urgent". Nous ressemblons alors au chien de Pavlov prisonnier d'un système répétitif "stimulus/réponse". Il suffit qu'un mémo ou un appel téléphonique soit décrété urgent pour qu'il prenne valeur d'ordre.

#### La solution ? "Tenir compte du sens des priorités"

Une personne qui ne sait pas fixer des priorités et des calendriers se laisse gouverner par chaque événement qui surgit. Quand l'important n'est pas clairement défini, nous traitons les urgences, au fur et à mesure qu'elles

se présentent, sans vérifier si elles sont vraiment prioritaires. Sachons prendre des distances par rapport à l'amalgame entre situations urgentissimes et catastrophiques et urgences décrétées par un collègue, un manager, voire même un client. Le tableau ci-dessous résume en quelque sorte ce sens des priorités à retrouver.

		LE SENS DES PRIORITÉS • LES COEFFICIENTS MULTIPLICATEURS	
ENJEUX	Forts	1	2
	Faibles	3	4
		Faibles	Forts
		EFFORTS	

Il convient de choisir de traiter en priorité les activités à forts enjeux et à efforts faibles.  
Exemples d'enjeux : chiffre d'affaires, marge, satisfaction des clients, sécurité.  
Exemple d'efforts : coûts, temps, apprentissage, ...

### LA CINQUIÈME LOI : LA CHRONOLOGIE DES ÉVÉNEMENTS EST TROMPEUSE

L'ordre d'apparition chronologique des événements ne doit pas conditionner obligatoirement leur ordre de traitement, loin s'en faut. Il existe des événements importants, urgents, prioritaires, inutiles, trompeurs, catastrophiques, mineurs, ... Il serait donc inefficace de leur octroyer la même valeur. Et pourtant, les événements sont souvent abordés selon les vieux principes de la gestion des stocks : FIFO (first in, first out) ou LIFO (last in, first out). Quelqu'un qui raisonne en FIFO aura tendance à privilégier les demandes par ordre d'arrivée. Celui qui raisonne en LIFO aura tendance à réagir selon celui qui a eu le dernier mot.

#### La solution ? Evitez les méthodes LIFO et FIFO

La généralisation dans une entreprise ou dans un cabinet de ces deux méthodes est chronophage. En effet, rien n'indique que le temps de traitement d'un événement mineur est plus court que celui d'un événement majeur. La maîtrise du temps suppose que l'on ne se laisse pas guider par la chronologie, que nous soyons guidés par nos choix en fonction de nos objectifs. La règle suprême : évitons de nous engluer dans l'accessoire en posant l'essentiel au cœur de l'important.

#### POUR EN SAVOIR PLUS :

- (1) : *Le nouvel art du temps*, Jean-Louis SERVAN SCHREIBER, Editions Albin Michel
- (2) : *Les stratégies du temps*, J.L. MULLER, F. ROSINA, M. SELLES, J.P. TESTA, Editions CEGOS et ESF