



# Les enjeux d'une bon

■ *Entre les objectifs à atteindre et le temps disponible, le fossé n'a jamais été aussi grand.*  
 ■ *Mais il existe des méthodes pour rendre plus productive une journée de travail* ■ *Découvrez ces règles qui vous feront gagner du temps.*

**P**rès d'un cadre dirigeant sur deux reconnaît emporter du travail à la maison, le soir ou en week-end, selon Cadroscope (une enquête périodique réalisée par l'Apec, l'Agence pour l'emploi des cadres). Charge de travail trop importante pour être absorbée au bureau, manque d'organisation, besoin d'un autre environnement pour traiter certains dossiers... Les origines du mal sont diverses, mais le diagnostic est toujours le même : le temps manque.

Les récentes lois sur les 35 heures, et notamment leur application aux cadres, ont contribué à raviver le débat. « En France, depuis des années, on

assimile temps de présence au travail et efficacité. Culturellement, l'équation est très ancrée dans les esprits, constate Jean-Pierre Testa, formateur à la Cegos. Le temps passé demeure la référence pour mesurer le travail effectué. Notre pays baigne dans une sorte de bonne conscience professionnelle, qui incite à dilater son temps de présence sur les lieux de travail. »

Pourtant, aujourd'hui, le temps de travail, à l'instar de l'espace, se dilue de plus en plus. Le lieu de travail identifié géographiquement a de moins en moins de sens : le cadre et le dirigeant travaillent chez eux, dans les halls de gare ou d'aéroport, les chambres

d'hôtel, les TGV ou les avions... Les nouvelles technologies, les outils nomades n'ont pas créé le phénomène mais contribuent à l'amplifier.

Où commence le temps de travail, où se termine-t-il ? La frontière s'estompe. Dans de très nombreuses professions, il devient impossible de délimiter début et fin de production. Comment mesurer, par exemple, le temps de réflexion, indispensable à bon nombre d'activités ? Impossible à quantifier. Comment continuer à compter en temps alors qu'il est évident que la tension nerveuse produite par une heure de concentration intense n'est pas la même que lors d'une heure de négociation menée pied à pied avec un client particulièrement difficile à convaincre ?

Une heure ne vaut pas une heure. Le temps comporte plusieurs dimensions : le plaisir, la tension mentale, l'efficacité du temps passé, l'apprentissage, l'enrichissement personnel,

## A savoir

► 60 % des chefs d'entreprise européens considèrent que l'« argument temps » est prioritaire lors d'une négociation commerciale. (Source : enquête Chronopost/Louis Harris menée auprès de dirigeants de huit pays de l'Union européenne.)



# ne gestion du temps

la valeur ajoutée, etc. Subi, le temps engendre stress, tensions et insatisfaction, et l'on se dit : « J'ai perdu mon temps. » Apprivoisé, maîtrisé, il donne de la valeur à notre vie. Ce n'est pas la quantité du temps passé qui importe, mais sa qualité. La bonne question à se poser en fin de journée, ce serait alors celle-ci : « Me suis-je enrichi durant ce temps-là ? »

Aussi, comme le rappelle Jean-Louis Servan-Schreiber (voir l'interview page 36), il faut toujours garder quelques évidences à l'esprit : « Le temps passe sans s'arrêter ; on peut en perdre, pas en gagner ; on ne peut qu'en faire un meilleur usage ; maîtriser son temps, c'est se maîtriser soi-même. »

En ce début d'année, propice aux bonnes résolutions, *L'Entreprise* vous propose des techniques, des outils et des témoignages qui pourront vous aider à gagner en efficacité, à diminuer votre stress et, pourquoi pas, à vivre mieux.

ÉTIENNE GLESS

## Les lois qui régissent notre temps

**N**otre usage du temps dépend de quelques constantes psychologiques. Prenez-les en compte pour ne plus en être victime.

### ● LA LOI DE LABORIT

Chaque individu a une inclination naturelle à d'abord faire les choses qui lui font plaisir. Loi du désir ou du moindre effort, en somme. Pour y résister, il n'est pas d'autre solution que de se faire violence. Commencez par le plus pénible.

### ● LA LOI DE FRAISSE

Le temps comporte une dimension psychologique, qui est fonction de l'intérêt porté à l'activité effectuée. Plus l'intérêt est grand, plus le temps passe vite. Conséquence : vous risquez de consacrer

trop de temps à ce qui vous fait plaisir et de vous débarrasser trop rapidement des activités que vous abhorrez.

### ● LA LOI DE MURPHY

Chaque chose prend toujours plus de temps qu'on ne le prévoyait au départ. Pour échapper à cette fatalité, évaluez toujours le temps qu'il faudra consacrer à l'exécution d'une tâche en y intégrant l'imprévu.

### ● LA LOI DE PARKINSON

Plus on a de temps pour faire quelque chose, plus on en prend effectivement, sans que le résultat soit forcément meilleur. Pour éviter ce genre de dérive, fixez-vous des échéances.

### ● LA LOI D'ILLICH

Au-delà d'un certain seuil, l'efficacité professionnelle décroît, voire devient négative. Le principe des rendements décroissants vaut aussi pour l'homme. Pour vous soustraire à cette loi, n'abusez pas de vos forces, ménagez-vous des pauses, prenez le temps de souffler.

### ● LA LOI DE TAYLOR

L'ordre dans lequel nous effectuons une série de tâches influe directement sur le temps qu'elles nous prennent. Apprenez donc à trouver le bon ordre, en tenant compte de votre propre rythme : si vous êtes en grande forme le matin, ne gâchez pas votre énergie à trier votre courrier !

# Dix règles pour gérer efficacement votre temps

■ Comment ne pas se laisser déborder ? ■ En mettant de l'ordre dans son emploi du temps.  
 ■ Quelques conseils de bon sens pour y parvenir.

**T**ime is money, affirme l'adage américain. Pas si vrai ! Notre crédit-temps, renouvelable chaque jour, nous est aussi retiré chaque jour. Contrairement à l'argent, il est impossible de l'économiser et de le capitaliser. « Les journées n'ont que vingt-quatre heures, soit 1 440 minutes, ou 86 400 secondes », rappelle le mathématicien. « Le temps coule mais nous

seuls sombrons », dit le poète. Gérer son budget-temps suppose de bien se connaître, d'identifier ses (mauvaises) habitudes et d'avoir la volonté de changer son propre comportement.

Faites d'abord le jeu-test proposé page 41 pour identifier vos points faibles. Puis, puisez parmi les conseils qui suivent ceux qui pourront vous aider à les corriger.

## Le principe d'Eisenhower illustré

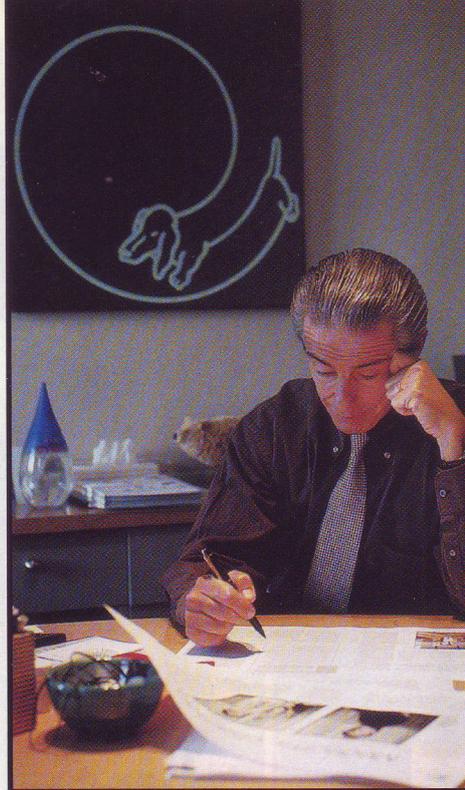
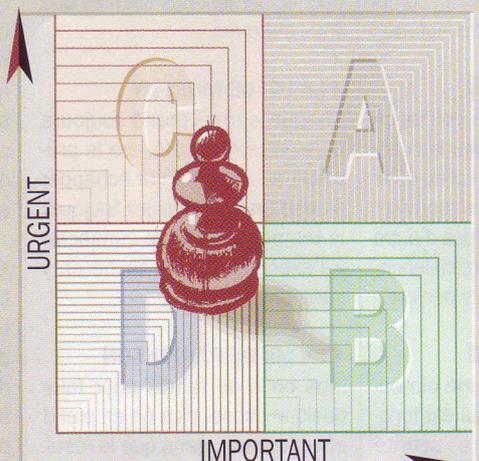
Pour déterminer vos priorités comme un grand chef, utilisez la méthode du général américain Eisenhower. Chargé, pendant la Seconde Guerre mondiale, d'organiser le débarquement en Normandie, Ike classait les tâches selon leur degré d'urgence et d'importance.

**A : Les tâches importantes et urgentes et non déléguables à effectuer en priorité et soi-même.**

**B : Les tâches importantes mais non urgentes.**

**C : Les tâches urgentes mais peu importantes qui peuvent être déléguées.**

**D : Les tâches ni importantes ni urgentes à déléguer ou à supprimer.**



### INTERVIEW

Jean-Louis Servan-Schreiber :

## « L'art du temps est une arme contre le stress »

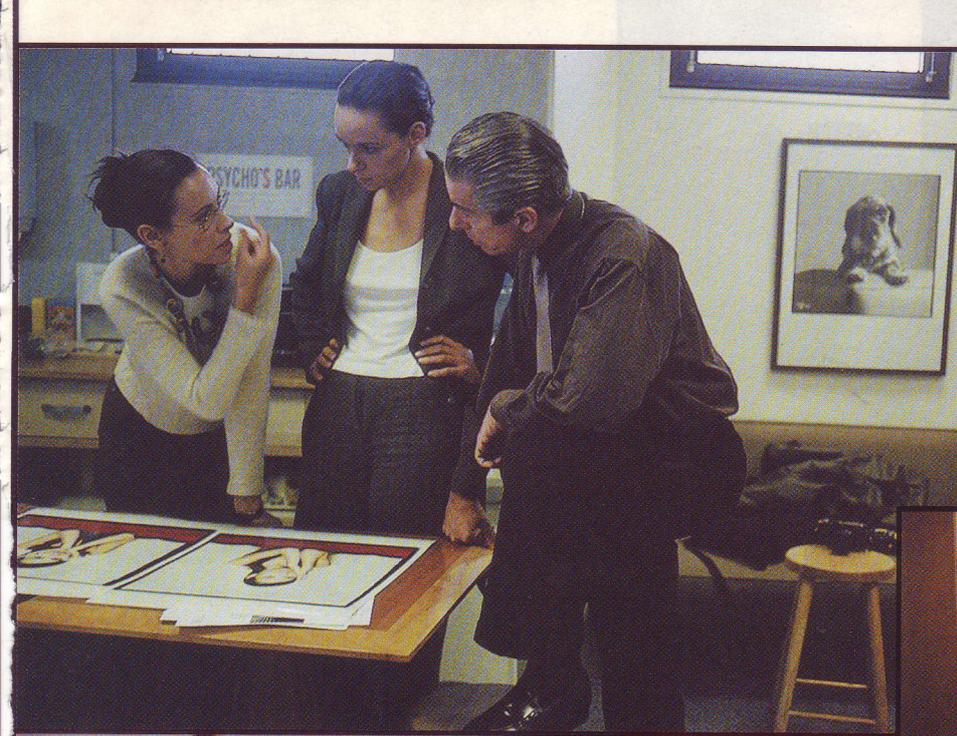
**L'Entreprise : Dix-sept ans séparent vos deux ouvrages, L'Art du temps et Le Nouvel Art du temps. En quoi le problème de la gestion du temps a-t-il changé depuis la publication de votre premier livre ?**

**Jean-Louis Servan-Schreiber :** Le problème s'est aggravé pour ceux qui exercent des responsabilités dans notre société, pendant qu'une majorité de la population bénéficie de davantage de temps disponible (les 35 heures en France). Lorsque j'ai écrit *L'Art du temps*, je pensais à l'efficacité managériale. Aujourd'hui, je vise la lutte contre le stress, dont se plaignent de plus en plus de gens, en particulier les femmes, mangées par leur double responsabilité, professionnelle et familiale. Il ne s'agit plus seulement de gérer son temps, mais de le maîtriser pour mieux vivre.

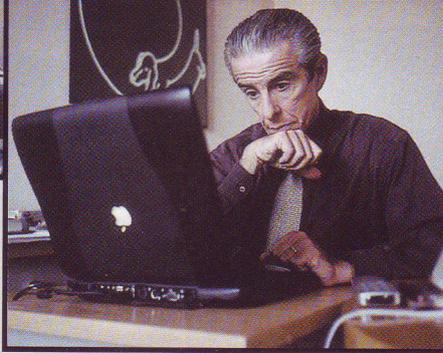
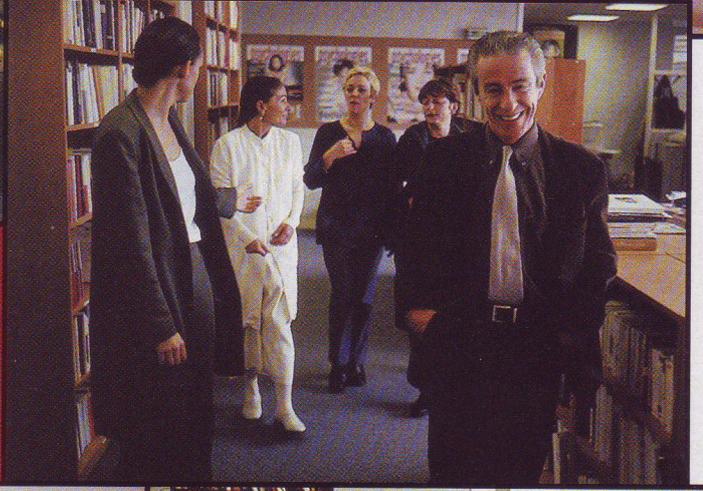
**Comment expliquer cette aggravation ?**

Trois facteurs ont joué. D'abord la pression productiviste : après une période de réduction des coûts et des effectifs, la pression s'est accentuée sur ceux qui sont restés et ont hérité de toute la charge de travail. Ensuite, la mondialisation du temps : tout va toujours plus vite et chacun d'entre nous se trouve, de fait, en compétition avec le reste du monde. Avec l'obligation d'être toujours plus alerte, plus informé et plus réactif. Enfin, les nouvelles technologies

PHOTOS CLAUDE VERNE



**Jean-Louis Servan-Schreiber, qui dirige le magazine *Psychologies*, publie ce mois-ci *Le Nouvel Art du temps* (éditions Albin Michel).**



nous ont habitués à l'instantanéité du contact et à des temps de réaction toujours plus rapides. Avec l'*e-mail* et le GSM, nous sommes devenus des individus *on line*, sous tension quasi continue. Mais il y a aussi des obstacles internes.

**Lesquels ?**

Nous sommes nous-mêmes nos propres interrupteurs. En l'espace d'une génération, notre capacité d'attention et de concentration s'est réduite. L'immédiateté et l'improvisation se développent au détriment de la prévision et de l'organisation. A l'image des jeux vidéo, où celui qui tire le plus vite gagne et où celui qui réfléchit perd. Beaucoup de dirigeants aiment aussi se noyer dans les détails ou ne savent pas apprécier la durée nécessaire à la réalisation des tâches. D'autres encore aiment s'occuper de tâches immédiates non importantes. Moi-même, comme patron, je ne suis pas dans mon meilleur emploi quand je me consacre à des tâches à court terme.

**Comment en sortir ?**

Ce que mon livre rend évident, c'est que, pour maîtriser son temps, il faut d'abord se

maîtriser soi-même. C'est pourquoi je ne crois guère aux recettes toutes faites des best-sellers américains sur la gestion du temps, style « Gagner une heure par jour ». Il faut commencer par repenser notre rapport au temps et nous fixer des priorités. Puis examiner précisément et lucidement ce qui, dans notre propre comportement, nous empêche de les respecter. C'est à partir de ce diagnostic que nous pourrions changer nos habitudes. Ne jamais oublier que, dans une économie marchande, le temps est encore la ressource la moins chère. Mais si vous l'utilisez mal, le rattrapage risque de coûter fort cher.

**A titre personnel, qu'avez-vous appris sur le temps que vous ne saviez déjà il y a dix-sept ans, et quelles leçons en avez-vous tirées ?**

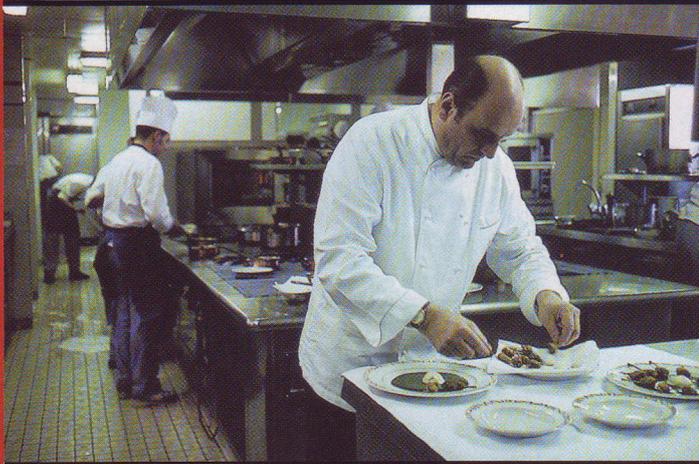
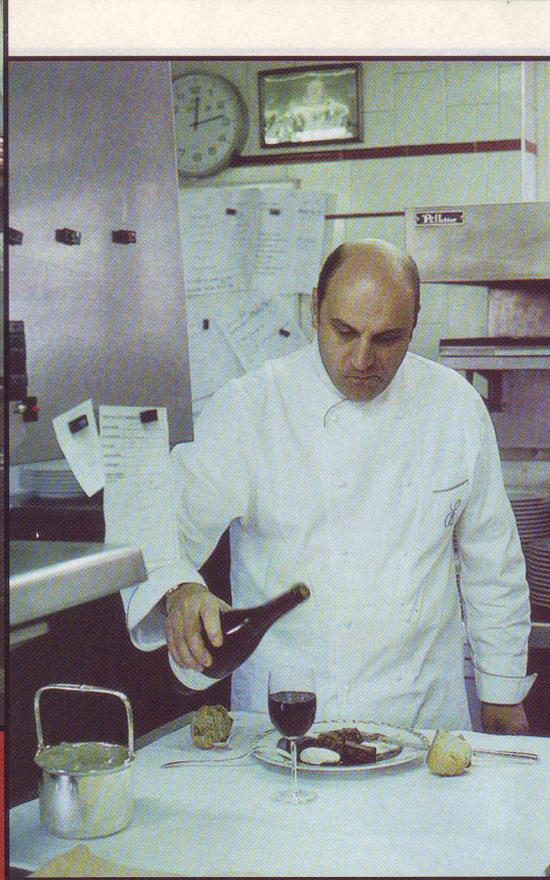
J'ai depuis toujours une haine du stress et pourtant j'exerce dans un métier à stress. J'ai des responsabilités, je dois produire

“L'improvisation s'est développée au détriment de l'organisation”

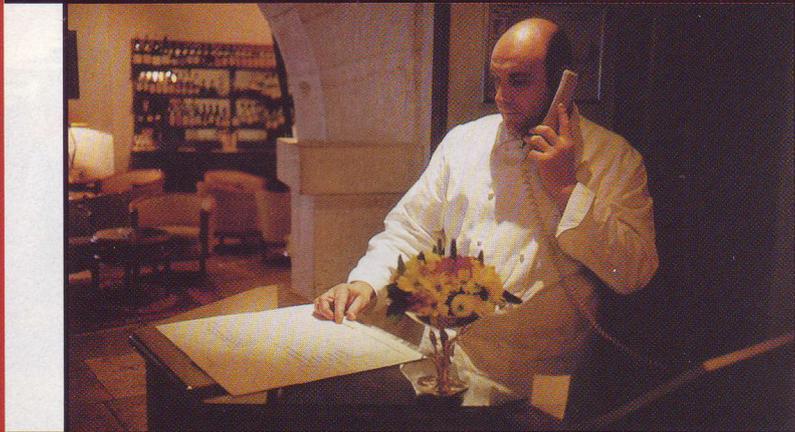
des résultats. J'ai récemment changé mon champ d'activités, passant de président de groupe multiproduit [le groupe Expansion] à une entreprise de presse monoproduit [le mensuel *Psychologies*]. J'en retire une satisfaction beaucoup plus grande. Je peux me réinvestir dans le produit lui-même et j'aime ça. Ensuite, le rythme mensuel m'offre un horizon temporel plus profond. J'essaie de réfléchir au sommaire six mois à l'avance, et la prévision réduit le stress.

**Pour gagner du temps, faut-il aussi savoir dire non aux multiples sollicitations qui nous assaillent tous les jours ?**

Oui, tout le temps ! Mais d'abord et surtout à soi-même.



**Chef toqué 3 étoiles au Michelin, coté en Bourse (22,5 millions de francs de CA au premier semestre 1999), Bernard Loiseau apprécie avant tout la ponctualité. Il connaît ses limites et délègue sans état d'âme.**



### 1- Définissez une méthode

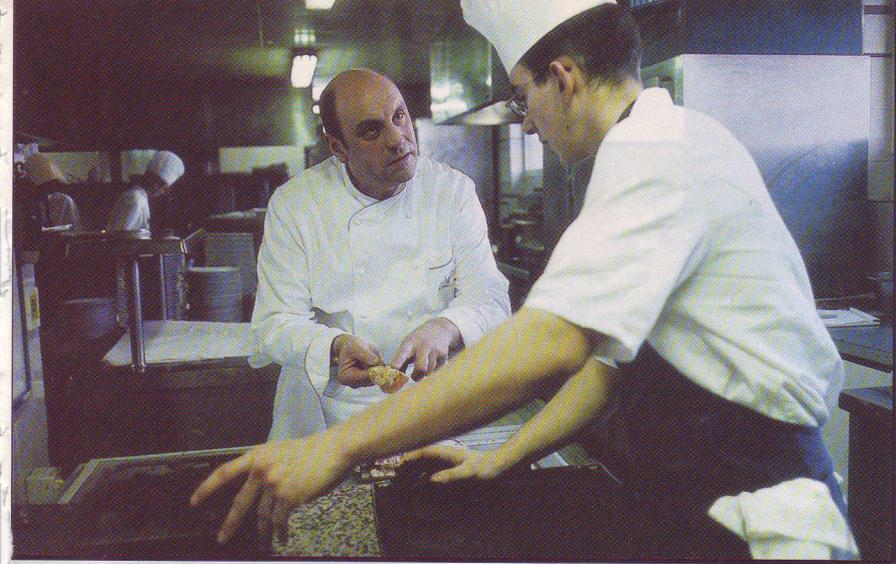
Indispensable pour ne pas vous laisser balloter par les événements : la feuille de route, journalière, hebdomadaire, mensuelle... voire annuelle ou existentielle. A défaut, vous serez pris dans une agitation incessante. Certes, c'est une façon d'éviter de réfléchir! Mais, à terme, cette politique de la fuite en avant est vouée à l'échec.

Commencez par arrêter l'activisme et établissez un vrai plan de travail : apprenez à programmer les tâches urgentes, importantes ou négligeables selon le principe d'Eisenhower (voir l'infographie page 36). Distinguez les incontournables de la journée, de la semaine ou du mois, et ce, de façon

réaliste, en tenant compte des imprévus. Mieux vaut se limiter à quelques tâches cruciales : « Placer trois gros cailloux dans l'agenda rapporte plus que de mettre vingt-cinq grains de sable », enseigne en substance Stephen R. Covey, auteur des *Sept habitudes de ceux qui réussissent tout ce qu'ils entreprennent* (First Editions).

### 2- Programmez l'imprévu

La vie professionnelle n'obéit pas à un logiciel programmable à 100%. Laissez du temps aux imprévus qui surgiront au cours de la journée. « Je laisse des trous dans mon agenda, ils se remplissent tout seuls », constate avec lucidité Jean-Claude Lavorel, le PDG de LVL Médical (voir le témoignage page 48).



## Bernard Loiseau : « Je gère mon temps comme un marathonien, pas comme un sprinter ! »

L'emploi du temps d'un grand chef cuisinier relève plus du marathon que du sprint. Ma journée commence à 7 h 30, heure à laquelle je me rends au restaurant. Je prends un café et file directement à mon bureau. J'ouvre mon courrier et le trie tout de suite, car je tiens à ce que mon bureau soit toujours net. Puis je descends voir mes hommes à l'office. A 11 heures, je mange seul en cuisine. Avant midi, j'effectue une inspection rapide pour vérifier que tout est en place. A midi, j'accueille les clients et je mets la pression sur le personnel. Après le service, je m'octroie au minimum un quart d'heure de sieste. Il est indispensable de garder un moment de respiration dans la journée. Je fais aussi très attention à ma santé : je m'accorde un verre de bon vin par repas, et je ne fume pas. En revanche, je ne prends jamais de vacances, car j'ai investi sur dix et quinze ans.

Je suis aussi fréquemment en déplacement. La Côte-d'Or, à Saulieu, me prend beaucoup de temps. Et je suis aussi sollicité par les médias. Question rendez-vous professionnels, je ne supporte pas les retards. Je suis moi-même toujours très ponctuel. Enfin, je n'ai pas la prétention de savoir tout faire : je suis un cuisinier, doublé d'un homme de communication. Pour le reste, je délègue et m'entoure de gens compétents en qui j'ai toute confiance ! Il en est ainsi des chefs cuisiniers qui tiennent les deux établissements parisiens. Et de mon ancien expert-comptable, qui est devenu le directeur financier du groupe (22,5 millions de francs de chiffre d'affaires au premier semestre 1999). Pour une présentation des comptes aux actionnaires ou aux analystes, je me dois d'être présent, mais chacun son métier : je me contente de saluer et je passe la parole à l'homme de l'art. »

PHOTOS CLAUDE VERNE

Les spécialistes de la gestion du temps conseillent de ne remplir son agenda qu'à 60 %. A la fin de la journée, compte tenu des imprévus, vous serez déjà bien content d'avoir accompli ce que vous aviez programmé !

### 3- Rangez, classez, listez

Un bureau de cadre ou de patron ressemble souvent à un capharnaüm. Ce fouillis n'est pas propice à la concentration. Sans oublier la mauvaise image de marque qu'il offre aux visiteurs. Selon Dorothee Bazin, formatrice, une personne peu ordonnée a tendance à être agitée et distraite. Elle se laisse volontiers porter par les événements, compte trop sur sa mémoire, qu'elle encombre inutilement. « Surtout, c'est

quelqu'un d'égoïste qui désorganise les autres et qui, par là-même, se désigne inconsciemment comme incompetent au regard des autres. »

Mieux gérer votre temps implique donc de mieux gérer votre espace. Revoyez votre organisation et adoptez une méthode de classement et de rangement accessible à tous, même quand vous n'êtes pas là. Les bibliothèques design, souvent choisies par les managers, sont hélas peu fonctionnelles. Préférez l'efficace au chic !

### 4- Ecoutez votre assistante

Les assistantes et les secrétaires sont souvent les mieux organisées et les plus aptes à déceler et à corriger vos travers. Hélas, par crainte de repré-

## JEU-TEST Identifiez vos problèmes de gestion du temps

Il est illusoire de vouloir maîtriser son temps sans connaître le rapport que l'on entretient avec lui. Voici dix affirmations qui vous aideront à évaluer le vôtre. Dans lesquelles vous reconnaissez-vous ? Ce dossier doit vous aider à trouver des solutions à votre problème.

### 1 Je ne sais pas dire non.

Bravo pour votre tact, votre délicatesse et votre sens des relations humaines. Mais vous risquez de vous disperser dans des tâches qui ne sont pas de votre ressort.

### 2 Je commence par le plus facile.

Auriez-vous tendance à reporter à plus tard le moment d'affronter le plus pénible, le moins plaisant, le plus ardu ? Lutte contre la loi de Laborit (voir l'encadré page 35) !

### 3 Je préfère faire les choses moi-même.

Très bien. Mais est-ce vraiment du ressort d'un responsable ? Apprenez à déléguer, à attribuer les missions qui ne relèvent plus de votre niveau hiérarchique. Ne soyez pas victime du syndrome du technicien monté en grade.

### 4 Je traite les choses comme elles arrivent.

Erreur grave. Le principe du « premier entré, premier sorti » constitue sans doute une bonne méthode de gestion des marchandises. Mais pas de votre temps.

Faites comme le général Eisenhower : déterminez vos priorités d'après les degrés d'importance et d'urgence des tâches à effectuer (voir l'infographie page 36).

### 5 J'aime faire les choses au dernier moment.

Soit vous avez du mal à vous atteler à la tâche, soit vous faites partie de ceux que le stress de l'urgence stimule.

Mais, dans ce dernier cas, le résultat est-il toujours satisfaisant ? Et peut-on vivre durablement en étant perpétuellement « charrette » ?

### 6 Je veux rester disponible pour mes collaborateurs. Ma porte leur est toujours ouverte.

Félicitations pour vos qualités humaines. Mais des interruptions incessantes risquent de vous poser des problèmes de concentration et, par là, de productivité. Sachez vous préserver (voir page 42).

### 7 Je passe des heures à régler des questions sans importance et/ou qui ne sont pas de mon ressort.

Soit vous vous laissez voler votre temps, soit vous êtes un drogué du travail, soit vous souffrez de procrastination (vous vous consacrez à des tâches peu importantes et remettez à plus tard le moment d'affronter l'essentiel).

### 8 Je quitte souvent tard le bureau, j'y passe même le week-end.

Soit vous souffrez de « *workaholism* », soit d'incapacité à trier vos priorités. Appliquez le principe d'Eisenhower pour les dégager (voir page 36).

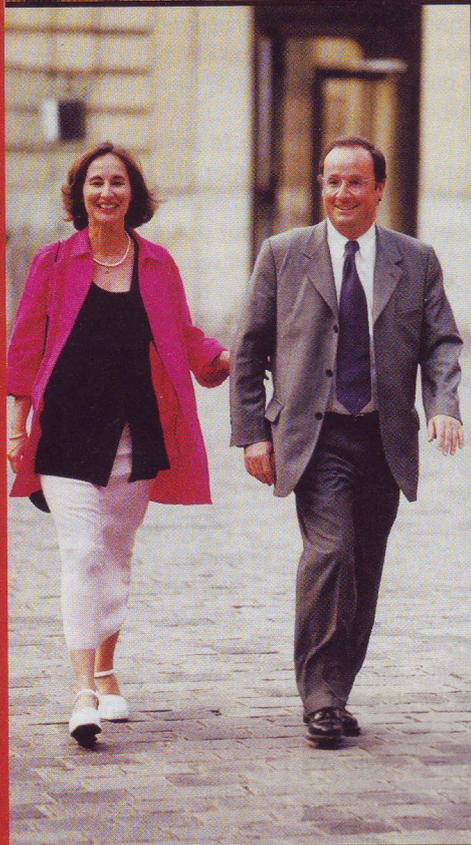
### 9 Je ne lâcherai pas ce travail en cours tant que je ne l'aurais pas terminé !

Ne présumez pas de vos forces ! Arrêtez-vous à temps. Car l'efficacité du travail diminue au fil des heures de la journée.

### 10 Mon temps ne m'appartient pas. Je suis souvent d'astreinte la nuit ou le week-end.

Vous n'êtes pas un drogué du boulot mais plutôt un esclave. Votre temps passé dans l'entreprise semble exponentiel. Qu'attendez-vous pour améliorer l'organisation du travail ?

**DIAGNOSTIC PAGE 46**



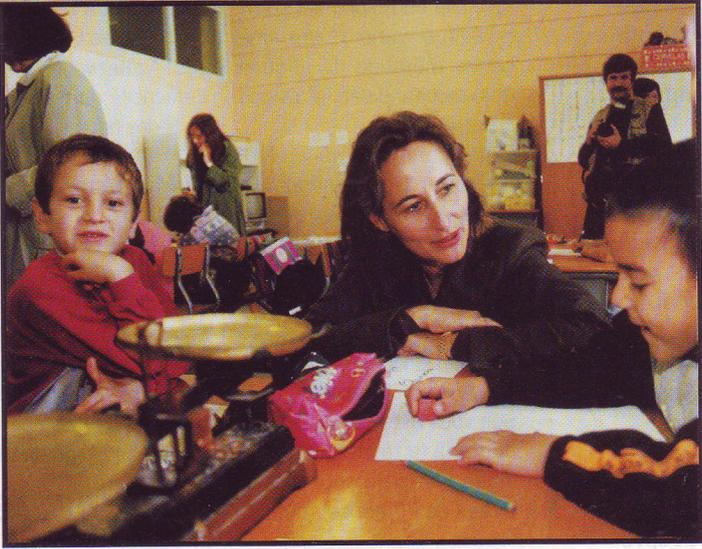
Entre son poste ministériel, quatre jeunes enfants et un conjoint sureoccupé (François Hollande, premier secrétaire du PS), Ségolène Royal est l'archétype de la femme hyperactive.



**Ségolène Royal : « Le rythme de la vie politique ne tient pas compte des obligations familiales »**

se déroulent le mercredi», déplore la ministre déléguée à l'Enseignement scolaire dans *La Vérité d'une femme* (éditions Stock). Comme tous ses collègues du gouvernement, Ségolène Royal effectue les 35 heures... deux fois par semaine ! Son agenda connaît rarement de répit. Même les week-ends sont remplis : ici l'inauguration du Salon du livre, un samedi, là un débat sur l'illettrisme, un dimanche matin porte de Versailles. Elle était encore sur le pont dans son bureau le 31 décembre dernier pour s'assurer que le passage à l'an 2000 se déroulait bien. A la demande du Premier ministre. Au quotidien, la ministre est davantage maîtresse de son emploi du temps dans son propre ministère. Moins femme de dossiers que certains de ses collègues, elle délègue beaucoup à ses collaborateurs. La structure et le fonctionnement de son cabinet sont parfaitement rodés : aux conseillers techniques de lui préparer notes et recommandations et de traiter les dossiers dits courants en proposant diverses solutions. Au directeur de cabinet d'opérer la fonction de filtre entre suggestions et sollicitations de tout ordre. A elle seule revient d'apporter sa valeur ajoutée, de trancher par ses décisions entre les différentes solutions qui lui sont soumises. Un job de politique pur.

**J**e suis organisée et je sais m'entourer, c'est tout ! » Interrogée par *L'Entreprise*, Ségolène Royal se montre peu loquace sur l'art de gérer son temps. Mais, comme la plupart des femmes, cette mère de quatre enfants déteste le voir dilapider en pure perte. Or la politique exige de sacrifier beaucoup de temps, en particulier celui consacré aux enfants : fins d'après-midi, soirées, week-ends, etc. « Et le mercredi, jour des enfants, est aussi jour central de la vie politique : conseil des ministres, questions parlementaires, réunions de groupes et de partis, tous les événements importants



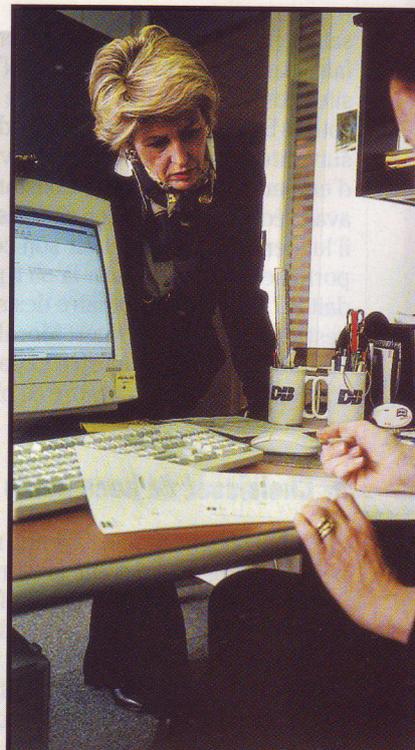
## Andrée Ahano : « L'expérience m'a appris à établir des priorités »

**C**haque semaine, je passe en général quatre jours à Bruxelles ou dans une autre capitale européenne et un jour à Paris. Mes doubles responsabilités font de moi une grande voyageuse. Mes journées de travail démarrent à 9 heures et se poursuivent jusqu'à 20 heures. Je m'octroie néanmoins un *break* systématique de trente minutes entre midi et 14 heures pour décompresser, casser le rythme. Je n'appartiens pas à la catégorie des "workaholics" [NDLR : drogués du travail]. L'expérience professionnelle m'a appris à trouver un bon équilibre personnel. A une époque de ma carrière, j'avais des horaires infernaux. Un jour, chez Dow Jones, un de mes employeurs précédents, un directeur, me trouvant à 21 heures dans mon bureau, m'a demandé ce que je faisais là à cette heure tardive. J'ai répondu : "J'ai encore une quantité de choses à terminer."

Il m'a répliqué : "Lesquelles ?" Je les ai listées. Il les a numérotées. Je venais d'apprendre à établir des priorités : 1) important et urgent ; 2) urgent, mais pas important, etc. Au quotidien, j'adopte un comportement plus proactif que réactif. Je prépare soigneusement mes rendez-vous. Je m'impose après chacun d'eux de noter immédiatement la synthèse de ce qui en est ressorti et les actions à entreprendre pour prolonger ou concrétiser les décisions prises. Je travaille avec un carnet (surtout pas de feuilles volantes, on ne les retrouve jamais), que j'ai toujours dans mon sac, et un

agenda électronique, où je note les rendez-vous fixes qui gouvernent la plus grosse partie de mon emploi du temps. Si j'ai des prises de position à préparer pour une échéance, il m'arrive alors de travailler le week-end. Mais c'est un plaisir intellectuel.

Cependant, même avec des dossiers à étudier le samedi et le dimanche, je pars dans ma maison de campagne, à une heure trente de Paris, en Normandie. Là, je me ressource et préserve un équilibre de vie indispensable. Au milieu de la nature, je fais du jogging et cultive mes fleurs. »



**Directrice chez Dun & Bradstreet et secrétaire d'une fédération professionnelle (la Figec), Andrée Ahano affronte sa double responsabilité en femme organisée et méthodique.**



sailles hiérarchiques, elles hésitent à faire part de leurs remarques. « N'hésitez pas à les solliciter », conseille Dorothée Bazin, qui rapporte l'anecdote suivante : un grand banquier, avant d'embaucher sa nouvelle assistante, avait rédigé un cahier des charges où il lui demandait d'observer son comportement, de lui signaler là où il perdait du temps et de lui faire des suggestions pour se corriger. Moralité, un patron ouvert doit être capable d'accepter de se faire remettre en place par sa secrétaire!

## 5- Choisissez de bons outils

Papier ou électronique, l'agenda rappelle l'emploi du temps de la journée et permet de voir au-delà. Encore faut-il savoir s'en servir et accepter de le partager. Toute secrétaire devrait toujours en posséder le double. Malheureusement, cette pratique est encore assez rare. Pourtant, elle n'exclut pas d'être injoignable à certains moments. Il suffit dans ce cas d'occulter les plages horaires concernées sur le double confié à son assistante.

Autre bonne idée à emprunter aux comptables et aux secrétaires les mieux organisés : l'échéancier. Cet outil (un trieur avec une case pour chaque jour du mois) permet de mieux gérer les priorités. Chaque document à traiter trouve sa place au jour correspondant. Utilisez aussi des fiches, pour ne pas surcharger votre mémoire, et des *check-lists*, pour ne rien oublier. Listez de façon exhaustive toutes les étapes, toutes les choses

## Cinq recettes pour cesser de tout remettre à plus tard

### 1 Commencez par les corvées.

Au besoin, réhabilitez (à titre personnel) le « fordisme » : « Nulle tâche n'est très difficile si on la divise en petits travaux. » Ce principe d'Henry Ford s'enseigne toujours dans les formations destinées aux assistantes de direction et lors des séminaires pour cadres relatifs à la gestion du temps.

2 **Imposez-vous des échéances.** Les choses prennent un temps fou si on ne les encadre pas par une date limite. Fixez-

vous des objectifs temps et essayez de vous y tenir. Rien de plus stimulant que les petits défis personnels.

### 3 Ne faites pas tout à la fois.

Vous risquez sinon de vous focaliser sur des activités mineures au détriment de l'essentiel. Fixez-vous des priorités claires (principe d'Eisenhower). Visez l'efficacité, la valeur ajoutée.

4 **Exigez de la clarté dans les missions qui vous sont confiées.** Comme en voiture, vous avancez

trop lentement par temps de brouillard. Exigez des phares, des consignes qui éclairent le plus loin possible!

### 5 Gardez votre bonne humeur!

La tâche vous rebute? Faites-en un jeu! Tout métier comporte sa grandeur et ses servitudes. Le temps passé en tâches ingrates passe plus vite avec du cœur à l'ouvrage et un peu d'humour. Pour vous motiver, promettez-vous une petite gratification : « Si je termine à 17 heures la rédaction de cette note, je m'offre un café. »

**62%** des Français actifs ont le sentiment personnel de travailler de plus en plus

auxquelles vous devez penser – par exemple, dans le déroulement d'un voyage d'affaires, d'une réception ou d'une réunion –, puis cochez-les au fur et à mesure de leur accomplissement.

## 6- Préparez vos réunions

« A partir de combien de temps trouvez-vous que la durée d'une réunion devient excessive? » A cette question de l'Institut Louis Harris, les Français répondent deux heures et deux minutes, les Anglais... une heure et quatorze minutes. La « réunionniste » est une maladie bien de chez nous. Mais le ras-le-bol grandit! « C'est interminable! », « On n'y apprend rien », « On y bavarde de choses sans rapport avec le travail. » Principaux reproches : non-préparation, ordre du jour inexistant, incapacité du manager à conduire les

débats, temps de parole non respectés, absence de décision finale... Autant de points à améliorer pour augmenter la productivité des réunions. Mais, avant tout, demandez-vous si la réunion envisagée est réellement indispensable. Ne peut-on trouver des alternatives : notes de service, tête-à-tête avec la personne directement concernée, messages électroniques « à tous », réunions téléphoniques, etc.?

## 7- Apprenez à vous isoler

Quand avez-vous eu l'occasion pour la dernière fois de vous concentrer deux heures sans interruption sur un dossier? On gaspille pourtant beaucoup de temps faute de concentration. « Nous travaillons sans recul, estime Jean-Louis Servan-Schreiber. Pour un canon, c'est un progrès. Pas pour un cerveau! »

Téléphone qui sonne, collègue qui débarque pour discuter, responsable hiérarchique qui vient solliciter votre avis... les dérangements de toutes sortes nuisent à la productivité. Ayez les bons réflexes : mettez votre téléphone en messagerie, éteignez votre portable... Résistez au mythe de la porte ouverte et de la disponibilité permanente. Signifiez que vous êtes occupé en jouant la carte de l'humour. Vous perdrez moins en qualité de relations humaines que vous ne gagnerez en temps. Un petit gadget (un drapeau rouge, un pannonceau « *Do not disturb* ») apposé sur votre porte suffira à dissuader vos collègues sans les vexer.

Et si vous êtes vous-même patron, rappelez-vous que laisser votre porte ouverte en permanence n'est que de

## L'AVIS DE L'EXPERT

### ● « Laissez votre secrétaire accéder à vos e-mails ! »

Attention à la messagerie électronique, son mauvais usage peut vous faire perdre un temps fou. Au bon vieux temps du courrier papier, voire de la télécopie, votre secrétaire opérait un premier tri. Désormais, beaucoup d'informations inutiles arrivent directement sur l'écran de

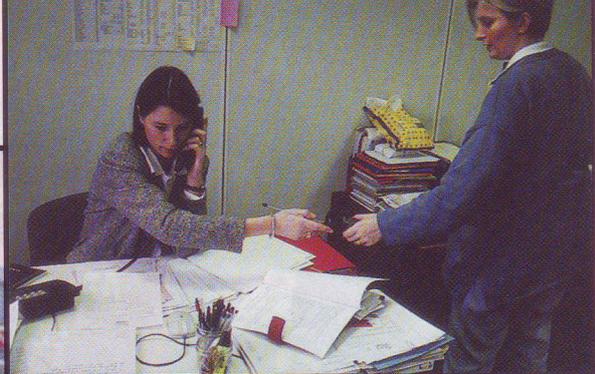
votre ordinateur, en vrac et sans classement. Vous êtes obligé d'y jeter un coup d'œil pour évaluer leur intérêt. Souvent, vous devez ouvrir et lire les *e-mails* avant, neuf fois sur dix, de les détruire. Si votre messagerie déborde, autorisez votre secrétaire à l'ouvrir pour en éliminer tout le contenu inutile et hiérarchiser le reste.

Dorothée Bazin, formatrice d'assistantes et de secrétaires au Cnof (groupe IFG).

DAHMANE



PHOTOS CLAUDE IVERNE



**Marie-Liesse Verdier, mariée, deux enfants, est gérante de SMSI (société d'informatique, 32 salariés, 9 millions de francs de CA). Son secret : pas de pause déjeuner !**

## Marie-Liesse Verdier : « Succès professionnel, vie personnelle... Je veux tout ! »

Ma journée commence à 9 heures, dans nos bureaux d'Issy-les-Moulineaux. Je m'impose de partir avant 19 heures pour être chez moi à 19 h 30 et m'occuper de mes deux enfants (3 ans et 5 ans). Pour que toutes les tâches que je dois accomplir tiennent dans la journée, je ne fais pas de pause déjeuner. Et j'évite au maximum les repas d'affaires avec des clients : on perd trop de temps et on peut procéder autrement. Autre règle, j'évite de travailler le week-end pour bien séparer les deux temps de ma vie. En vacances, en revanche, je contacte régulièrement notre atelier par téléphone portable. Comme l'essentiel de mon activité est consacré au commercial, je suis

fréquemment interrompue par le téléphone. Je l'accepte, car c'est indispensable pour saisir une proposition ou pour répondre à une demande d'information d'un client. Le recrutement dans un avenir proche d'un agent commercial devrait me soulager à cet égard. L'avantage d'une petite société comme la nôtre, c'est la souplesse, l'absence de formalisme : pas de temps perdu en réunions, pas de jeu de signatures sur un parapheur, pas de bureaucratie interne. Je peux décider seule. Par contre, je perds du temps en tâches plus opérationnelles. Heureusement, depuis trois ans, j'ai une excellente assistante à mes côtés et je me décharge beaucoup sur elle.



Au total, je ne consacre pas plus de 45 à 50 heures par semaine à mon activité de gérante de PME. Bien sûr, il m'arrive de culpabiliser, avec tantôt le sentiment d'avoir négligé le travail, tantôt celui d'avoir sacrifié les enfants. Mais, comme le proclame ce film sorti récemment, "Je veux tout" : à la fois concilier épanouissement personnel et réussite professionnelle !

## Ce qui vous fait perdre du temps

### DU FAIT DES AUTRES :

- La paperasserie, l'administration, les formalités maison.
- L'attente d'une réponse qui bloque le traitement d'un dossier.
- Un plan de charge irréaliste.
- Les dérangements multiples : téléphone, collègues, voire patron, sans oublier clients et fournisseurs qui débarquent sans prévenir.
- Les changements de priorité de la direction qui navigue à vue, ce qui bouleverse votre charge de travail.
- La « réunionnite » ou l'abus de réunions, trop longues, mal préparées, dont aucune décision ne ressort.
- Cocktails, soirées mondaines, repas d'affaires plus ou moins obligés qui ne se traduisent pas par la concrétisation d'une affaire.
- Manque de communication interne, rétention d'information...

### DE VOTRE PROPRE FAIT :

- Absence de plan de travail journalier, voire hebdomadaire.
- Pas de sens de la hiérarchie des priorités.
- Incapacité à terminer les tâches en cours.
- Système de prise de notes mal étudié.
- Tendance à vous laisser distraire.
- Incapacité à vous imposer des échéances.
- Aucune connaissance des règles élémentaires du classement et du rangement du bureau.
- Manie de vous perdre dans les détails.
- Refus de déléguer ou même d'attribuer des tâches.
- Tendance à remettre à plus tard les décisions difficiles ou ardues.
- Incapacité à décider, à trancher, à choisir quitte à blesser.
- Incapacité à dire non, à refuser.
- Fatigue, baisse de régime, insuffisance de sommeil, surmenage...

la démagogie si cela ne correspond pas à votre tempérament et/ou vous empêche de vous concentrer. Vous pouvez rester à l'écoute de vos collaborateurs en instituant simplement un moment où vous êtes accessible à tous.

### 8- Sachez dire non

« Il faut savoir dire non, mais d'abord à nous-mêmes », souligne Jean-Louis Servan-Schreiber. Car nous sommes bien souvent les premiers à dilapider notre temps. Savoir se réprimander requiert une petite discipline intérieure : résistez aux tentations de vos pairs, aux sollicitations de vos collaborateurs, aux distractions de toutes sortes. Plus difficile est de savoir dire non aux autres

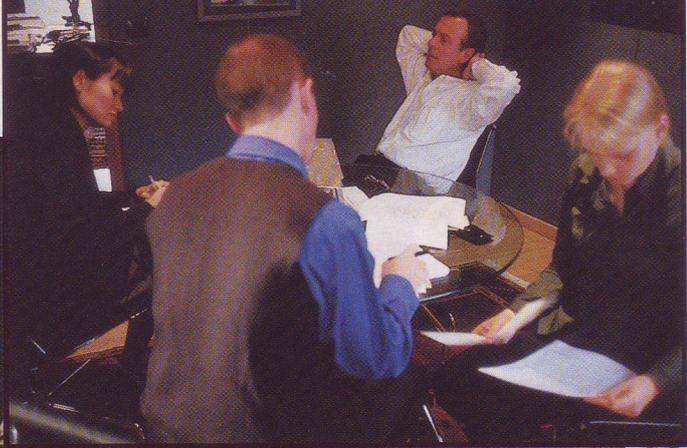
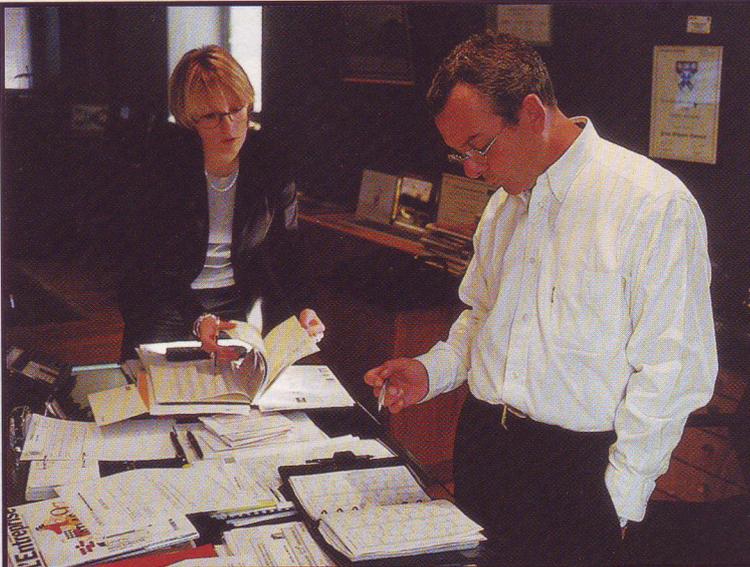
**65% des Français estiment le retard acceptable à un rendez-vous à un quart d'heure. Le retard devient inacceptable à partir de 22 minutes**

quand ce sont nos supérieurs hiérarchiques. Dans ce cas, à défaut, osez dire : « Oui, mais... » Faites-vous toujours préciser le degré d'urgence d'une tâche : à entendre les chefs, tout est toujours urgent. Faites-vous toujours préciser : « Pour quand ? » Cela vous évitera de rendre un dossier dans les plus brefs délais et de constater que le donneur d'ordres le laisse dormir une bonne semaine avant de l'ouvrir.

### 9- Lutte contre les « singes »

Blanchard, Oncken et Burrows, trois gourous américains du management, ont créé cette image, il y a quelques années, pour évoquer les voleurs de temps qui surgissent inopinément sur le dos

PHOTOS CLAUDE IVERNE

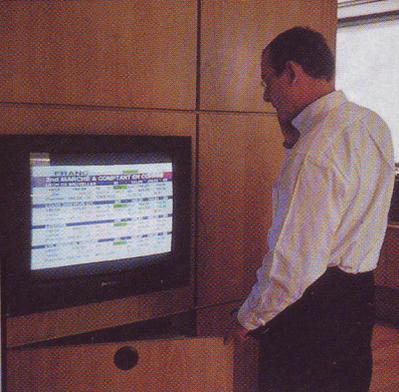
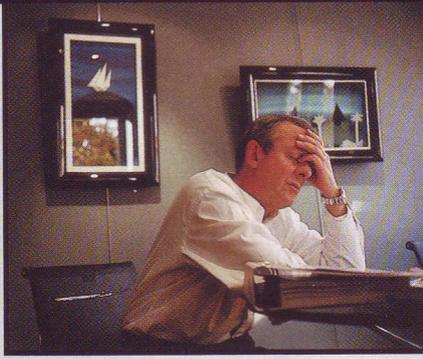


**Jean-Claude Lavorel a créé et dirige LVL-Medical (500 millions de francs de CA en 1999). Il s'efforce de prévoir... l'imprévu et n'hésite pas à éteindre son portable !**

### Jean-Claude Lavorel : « Je laisse des trous dans mon planning, les imprévus se chargent de les remplir ! »

Mes journées sont complètement folles !... malgré mes efforts pour convaincre mon entourage qu'il n'est plus nécessaire de passer par moi pour résoudre certains problèmes. Mais les structures mentales n'évoluent pas aussi vite que la croissance de l'entreprise (60 millions de francs de CA en 1996, 500 en 1999). D'ailleurs, je me vois mal refuser de recevoir un collaborateur qui a débuté avec moi et qui souhaite me parler d'un

problème pour lequel une personne chargée de le régler a été depuis spécialement embauchée. Je passe au moins un samedi sur deux au bureau. Parfois même, un dimanche. En semaine, j'arrive à 8 h 30 au plus tard. Je suis à peine entré que je suis déjà sollicité, et le tourbillon commence. Les rendez-vous se succèdent, souvent jusqu'à 22 heures. J'en suis à ma quatrième assis-



journée : ils se remplissent tout seuls ! Néanmoins, je sais éteindre mon portable dans le TGV, ce qui me permet de me concentrer sur certains dossiers. Rien dans le business n'est jamais urgent à deux heures près. En fait, il n'y a guère qu'en voyage d'affaires que je prends le temps de réfléchir. A terme, je devrais m'entourer et déléguer davantage. Ainsi pourrais-je consacrer plus de temps à la réflexion stratégique... et à la lecture des journaux ! »

tante de direction. Et je n'ai pas trouvé la perle rare sur laquelle je puisse me reposer. Pour ne pas être trop débordé, je prends la précaution de ne pas enchaîner les rendez-vous. Je laisse des trous dans mon emploi du temps de la

de tout un chacun. Un subordonné vous demande cinq minutes pour vous soumettre un problème. En fait, non seulement trente minutes y passent mais, en plus, vous avez son problème sur les bras ! Autre exemple, votre patron vous demande de le remplacer pour une manifestation qui lui incombait. Là encore, son problème vous échoit.

#### 10- Pensez à déléguer

Ne vous laissez pas envahir par des tracas extérieurs aux vôtres. Si vous êtes manager, apprenez à maîtriser l'art de la délégation de compétences, à commencer par son mode mineur, l'attribution de missions limitées dans le temps et dans leur objet. Jouez tout simplement de la fermeté et rappelez les responsabilités de chacun. Déléguer ! C'est le grand secret pour se libérer du temps (au double sens

Pour gagner du temps dans leur travail, **51%** des Français actifs jugent qu'il faut employer davantage de personnes

de s'en affranchir et de le maîtriser). C'est aussi un art. Il faut d'abord savoir résister à la tentation, naturelle lorsqu'on a grimpé dans la hiérarchie, de continuer à effectuer soi-même certaines tâches. Chassez d'abord de votre esprit les fausses bonnes raisons (« Je suis seul à pouvoir le faire aussi bien », « Je ne veux pas perdre la main », etc.). Ensuite, n'hésitez pas à retourner à vos collaborateurs les dossiers qu'ils vous ont confiés pour se décharger de leurs problèmes sur vous. Puis, en cas de surcharge chronique, attribuez certaines des tâches qui vous incombent à des personnes de confiance. Enfin – le plus difficile pour les managers obsédés par la volonté de tout contrôler ! –, apprenez à déléguer, autrement dit à attribuer un ensemble de missions à une même personne. Une décision qui vous permettra de vous consacrer à l'essentiel. **E.G.**

#### RÉSULTATS DU JEU-TEST

- **Vous avez moins de 5 « oui »** : bravo, vous semblez maîtriser l'organisation de votre temps ! Réfléchissez cependant sur les quelques affirmations auxquelles vous vous êtes identifié.
- **Vous avez 5 « oui »** : vous entrez dans l'honnête moyenne de ceux qui savent plus ou moins bien organiser leur temps. La lecture de notre article peut vous permettre de vous améliorer.
- **Vous avez plus de 5 « oui »** : vous avez un réel problème par rapport au temps. Vous éprouvez le sentiment d'être débordé, voire dépassé. Peut-être ce sentiment trouve-t-il ses origines dans l'environnement professionnel où vous évoluez. Mais sans doute dépend-il aussi de vous. Identifiez d'abord ce qui vous fait perdre du temps, ce qui vient de vous et ce qui vient des autres. Vous aurez déjà effectué la moitié du chemin !