

Chère lectrice, cher lecteur

À qui s'adresse ce livre ? Êtes-vous concerné ?

Vous êtes-vous déjà senti débordé, noyé sous la charge de travail ?

Vous arrive-t-il de vous demander le soir ce que vous avez bien pu faire de votre journée, de constater que les dossiers en cours s'entassent, d'avoir la désagréable sensation que le temps vous échappe et que votre efficacité s'émousse ?

Vous sentez-vous parfois stressé ? Vous demandez-vous comment faire pour tout faire, pour faire face à votre charge de travail, pour limiter vos engagements, pour dire non, pour être plus efficace ?

Vous demandez-vous comment allier à la fois l'efficacité, le bien-être et la coopération avec les autres ? Quels sont les points clés, les écueils à éviter ? Quelle organisation, quelles pratiques, quels outils mettre en place ?

Souhaitez-vous simplement aider vos collaborateurs à mieux s'organiser ?

Dans un contexte professionnel de plus en plus exigeant, la gestion du temps de travail est devenue une préoccupation première, pour les managers comme pour tous les professionnels.

Ce livre s'adresse aux personnes qui veulent changer les choses, pour elles-mêmes et peut-être aussi pour leur entourage, pour mieux vivre leur temps, pour se sentir mieux, pour se sentir plus efficaces, plus en phase avec elles-mêmes, plus concentrées sur ce qui leur apparaît comme important dans leur vie et dans leur travail.

Ce livre est initialement destiné aux managers, ceux que je rencontre et qui me témoignent de leur difficulté à faire face à leur charge de travail au quotidien. Ils disent être débordés, surchargés, stressés, éparpillés, submergés... Mais il s'adresse aussi à toute personne, sans nécessairement être en position de management qui ressent la difficulté à bien gérer son temps.

Témoignage de Bénédicte, directrice adjointe, trois semaines après la formation à la gestion du temps: « *La prise de distance sur la gestion de mon temps et quelques outils simples m'ont permis d'alléger l'agenda, ménager les sessions de réflexion/travail personnel, regrouper la lecture d'e-mails une fois par jour, etc. J'ai gagné beaucoup d'efficacité.* »

Alors...

À vos marques !

Vous tenez entre les mains un livre qui peut changer votre vie, parce que mieux gérer votre temps, c'est prendre votre vie en main, comme cela se passe pour les personnes que je forme ou que j'accompagne, et comme cela s'est passé pour moi en 1996. J'étais chef de projet: une usine à gaz, au sens propre du terme, que nous installions en Allemagne. Le projet était en phase de mise en service, une période particulièrement stressante qui comporte de nombreux risques et imprévus. J'avais un client allemand très exigeant, cinquante fournisseurs disséminés dans toute l'Europe, des collaborateurs à Lyon, des équipes sur place en Allemagne, etc. J'avais choisi ce moment pour prendre des cours du soir de management dans le cadre d'un master en management: Dix heures de cours par semaine, deux soirs de 17 h à 20 h 30, trois heures le samedi matin, plus environ dix heures de travail à la maison chaque semaine. J'avais aussi des amis et des activités de loisir régulières telles que la danse, le tennis et le ski. J'ai vite compris que les 24 heures de la journée ne suffisaient pas pour tout faire. J'ai d'abord rogné sur mes nuits en dormant seulement 6 heures par nuit, mais ça ne suffisait pas. J'ai ensuite rogné sur ma pause déjeuner en la limitant à 10 minutes. C'était toujours insuffisant. J'ai alors fait ce que vous faites maintenant: j'ai lu un livre sur la gestion du temps. Mais je ne me suis pas contenté de le lire. J'ai mis en pratique! Et cela m'a permis de réussir à la fois le projet, le master de management et de conserver mes loisirs et mes amis.

Depuis ce temps, je n'ai jamais cessé de m'intéresser à la gestion du temps. En effet, j'ai compris que c'est un état d'esprit à cultiver car notre temps, c'est notre vie. J'ai entre-temps changé plusieurs fois d'employeur, changé de ville, de lieux de vie, de métier, j'ai eu des enfants, j'ai divorcé, j'ai monté mon entreprise... et les temps ont changé aussi. Les ordinateurs sont partout, l'internet, le Web 2.0, les mobiles, les réseaux sociaux, les outils collaboratifs et maintenant l'intelligence artificielle qui s'immisce dans de nombreuses activités. Tous ces événements révolutionnent notre culture et nos pratiques. J'ai moi-même évolué. Au fil des changements, j'ai adapté mes outils et mes façons de faire, car ce que je faisais en 1996 n'est plus adapté aujourd'hui ni à mon métier, ni à mon environnement, ni à la personne que je suis devenue.

Je considère qu'apprendre à gérer son temps est comme un voyage, une aventure passionnante puisqu'il s'agit d'exprimer qui nous sommes à travers ce que nous créons, avec la conscience du temps qui nous est offert, pour en faire le meilleur usage. Cette aventure est faite de petits pas, de prises de conscience, de découvertes, de réussites, d'échecs, de moments de doute, de remises en question dans la tourmente des événements quotidiens. Cela demande de la persévérance, de la persistance, de la conviction.

C'est pourquoi vous êtes le héros de ce livre car c'est à vous de choisir, d'expérimenter et d'adopter les pratiques qui vous permettent de réussir. Avez-vous remarqué qu'il n'existe pas de machine à gérer le temps? L'algorithme est trop complexe et recouvre de multiples dimensions personnelle, affective, physiologique, relationnelle, émotionnelle... Si les outils de gestion de temps nous aident à décider, ils ne doivent pas décider à notre place. Il revient à chacun de gérer son propre temps en considérant un grand nombre de facteurs.

Si vous êtes manager, les autres héros de ce livre, ce sont vos collaborateurs. En effet, ce que vous allez puiser dans ce livre se répercutera à trois niveaux :

- Pour vous-même dans l'amélioration de votre gestion du temps personnelle.
- Pour votre équipe tout entière grâce à la mise en place de pratiques utiles à tous.
- Pour vos collaborateurs individuellement grâce à ce que vous leur transmettez.

Et au-delà, il y a fort à parier que toute l'entreprise en bénéficie également grâce à la diffusion des bonnes pratiques et au gain d'efficacité généré. J'ajoute les conséquences positives pour votre entourage, votre famille, vos loisirs et pour l'estime de vous-même.

Êtes-vous prêt ?

Êtes-vous prêt à changer votre perception du temps et votre façon de l'utiliser ?

Notre temps est précieux. Comme le dit Mathieu Ricard, docteur en génétique cellulaire et moine bouddhiste : « Le temps, c'est ce que nous avons de plus précieux. » Cela vaut bien d'y consacrer une part de son attention pour l'utiliser de la meilleure façon possible, sachant qu'il ne passe qu'une fois !

Dans ce livre, j'insisterai particulièrement sur le temps de travail, mais la plupart de ses enseignements sont transposables dans tous les autres domaines de vie, qu'il s'agisse de la vie privée, la vie associative, la vie de parent... Il arrive fréquemment que les participants à mes stages témoignent qu'ils ont mis en pratique les enseignements de la gestion du temps dans leur vie privée et que cela leur a ouvert de nouvelles possibilités. Car lorsqu'on gère mieux son temps professionnel, sa vie privée est mieux respectée, elle s'ordonne naturellement, devient plus sereine et épanouissante.

C'est une grande force dont nous disposons en tant qu'être humain de choisir quel usage nous faisons de notre temps et de notre vitalité. Tout au long de ce livre, vous serez invité à choisir l'endroit où vous mettez votre énergie. Vous devez décider des sujets sur lesquels vous allez vous mobiliser. Il n'est pas question de mettre en place tous les outils ni toutes les pratiques et toutes les méthodes... et encore moins tout d'un seul coup !

C'est pourquoi ce livre est structuré de façon utilitaire et progressive. En voici les clés de lecture :

Chapitre 1 : Bien gérer son temps, c'est bien faire ce qui est important !

Dans ce chapitre, vous trouverez les principes généraux de la gestion du temps que j'expose en partant des enjeux. Je présente également le cycle fondamental de quatre étapes pour bien faire ce qui est important. Vous aurez ainsi les clés essentielles pour prendre ou reprendre l'initiative de votre temps.

Chapitre 2: Faire un diagnostic initial pour diriger les efforts

Je vous invite tout d'abord à observer la façon dont vous fonctionnez jusqu'à présent, avec les aspects positifs et ceux qui ne fonctionnent pas comme vous le souhaiteriez. Cette prise de distance initiale vous permettra de canaliser vos efforts pour progresser.

Chapitre 3: Appliquer les principes fondamentaux

Vous trouverez dans ce chapitre les notions essentielles de la gestion du temps sur lesquelles vous appuyer pour changer votre rapport au temps et mieux vous focaliser sur ce qui est important.

Chapitre 4: Gestion du temps et management

Les pratiques clés du manager en lien avec la gestion du temps pour vous et votre équipe si vous êtes en position de responsable.

Chapitre 5: Choisir et affûter ses outils

Les outils éprouvés, documentés et expliqués pour que vous puissiez choisir et vous approprier ceux qui vont vous aider dans l'atteinte de vos objectifs. Vous serez invité à adapter les outils à votre main en vous inspirant de ceux qui vous sont proposés et en vous appuyant sur les principes fondamentaux du chapitre 3.

Chapitre 6: Travailler en coopération avec les autres

Mieux gérer son temps implique nécessairement de composer avec son entourage, et cela d'autant plus que l'on est responsable de l'efficacité collective de ses équipes. Ce chapitre s'attache à cette dimension de travail avec les autres pour une meilleure synergie.

Chapitre 7: Pour que ça dure...

C'est un enjeu important, et une difficulté dans le temps, de maintenir une discipline de gestion du temps. J'y consacre ce chapitre pour vous y aider dès maintenant et pour pouvoir y revenir plus tard, si vous constatez des dérives insatisfaisantes.

Vous trouverez dans les pages de ce livre une multitude de conseils, d'outils, de pratiques et d'exemples concrets et opérationnels liés à mon expérience: plus de vingt-cinq ans de pratique et vingt ans de formation et d'accompagnement de managers et de professionnels de tous secteurs. L'intérêt de tout ce qui est proposé a pu être testé et vérifié en pratique, en environnement de poste de travail concret, dans la vraie vie comme on dit parfois.

Si vous êtes prêt, alors...

Partez !

Bonne lecture... et surtout je vous souhaite une mise en pratique avec d'heureux résultats!

Je vous invite fortement à travailler sur les exercices proposés dans ce livre. Ne les faites pas tous systématiquement, mais soyez conscient que le temps que vous y consacrerez vous sera largement et rapidement rendu grâce aux impacts concrets et solides que ce travail de réflexion aura dans votre organisation.

Chapitre 1

Bien gérer son temps, c'est bien faire ce qui est important !

1. Les enjeux de la gestion du temps

Deux évidences

J'ai l'habitude de dire que la seule chose dont je suis sûr, c'est que notre vie est limitée dans le temps. Cette vérité ne devrait pas nous choquer tant c'est une évidence. Elle constitue pourtant le ressort fondamental de la gestion du temps car dès l'instant où j'en ai conscience, je suis amené à me demander ce que je vais faire de ce temps.

Cela ne serait pas si dramatique si nous n'avions pas le besoin d'être utiles, d'être efficaces, d'exprimer de quoi nous sommes capables dans un monde social régi par le temps que nous mesurons, les âges de la vie, les années, les mois, les jours, les heures... Et si nous ne sommes pas à l'heure à certains rendez-vous, les événements se passent sans nous: la naissance d'un enfant, le départ d'un train, la réunion de décision, l'opportunité d'une rencontre.

Une deuxième évidence est que le temps d'une vie n'est pas suffisant pour tout faire: je ne pourrai pas exercer tous les métiers, rencontrer toutes les personnes, pas plus que je ne pourrai visiter tous les pays, ni même toutes les merveilles de mon propre pays. Je n'aurai probablement même pas le temps suffisant pour me connaître moi-même

parfaitement. En fait, nous ne gérons pas le temps mais les activités que nous faisons durant le temps qui nous est donné. Notre temps est fini et les possibilités infinies. Dès lors, nous sommes mis en face de notre responsabilité car notre pouvoir d'être vivant réside dans le choix que nous faisons des activités que nous réalisons... et l'ordre dans lequel nous les réalisons.

Cette même logique s'applique à l'échelle d'une année, d'un mois, d'une semaine, d'un week-end, d'une journée... De l'heure qui vient. De la minute qui vient. De cet instant. Car si je n'ai pas le pouvoir d'arrêter le temps, de ralentir ni d'accélérer l'horloge, j'ai le pouvoir de choisir ce que je fais à chaque instant. Alors comment faire le meilleur usage de mon temps? En choisissant ce que je veux faire de ma vie, c'est-à-dire les activités dans lesquelles j'investis mon énergie et mon temps... et en m'y engageant.

Trois grands enjeux

On réduit souvent la gestion du temps à sa dimension efficacité professionnelle: améliorer sa performance, faire plus en moins de temps avec des outils contraignants. Je voudrais mettre en évidence ici deux autres dimensions.

Prenons l'exemple d'une fin de journée que vous avez vécue à cent à l'heure. Vous vous demandez comment le temps a pu passer si vite et ce que vous avez fait de la journée. Vous constatez avec dépit que vous n'avez pas terminé le sujet que vous vouliez traiter en priorité le matin même.

- Au premier plan, vous vous dites que vous n'avez pas été efficace. Pourtant vous avez le souvenir d'avoir couru toute la journée! Vous percevez que vous avez perdu beaucoup de temps sur un tas de petites choses, des imprévus, des interruptions, des urgences qui ont dévoré votre énergie. C'est l'enjeu de l'efficacité.
- Au second plan, il y a tout le discours que vous vous faites sur vous-même: « Je n'ai pas été efficace, je n'ai pas fait ce que j'avais prévu, je me laisse toujours déborder par les demandes imprévisibles, je ne suis pas capable de gérer les imprévus, je m'étais pourtant juré de ne plus me laisser déborder. » Etc. C'est ce qu'on appelle la double peine, car non seulement vous n'êtes pas efficace mais en plus vous vous culpabilisez de n'avoir pas été efficace. C'est un discours dévalorisant sur vous-même. Pernicieux et souvent inconscient, ce discours intérieur peut miner les meilleures bonnes volontés et

BIEN GÉRER SON TEMPS, C'EST BIEN FAIRE CE QUI EST IMPORTANT!

provoque mal-être, mésestime de soi, mauvaise humeur, stress et peut mener au burnout. C'est l'enjeu émotionnel.

- Sur un troisième plan, il y a l'enjeu du collectif et de la coopération avec les autres. Comment intégrer les sollicitations des uns et des autres, avec leurs enjeux propres, dans l'organisation que je fais de mon temps et de mes activités? Dois-je me concentrer sur mon travail au risque de me déconnecter des impératifs immédiats, générer des empêchements et du conflit avec les autres?... ou bien dois-je plutôt être réactif pour répondre au mieux à chacun au risque de laisser mes dossiers de fond inachevés et ne pas atteindre mes propres objectifs?

Efficacité personnelle, bien-être émotionnel et coopération avec les autres sont les trois enjeux majeurs de la gestion du temps. Ils ne sont pas toujours aisément conciliables et c'est le propre d'une bonne gestion du temps d'allier de façon ajustée l'efficacité individuelle avec la coopération et le bien-être personnel. C'est ce que nous visons en faisant ce qui est vraiment important.

2. Comment se mobiliser pour faire ce qui est important

Témoignage de Jérôme, manager, trois semaines après la formation: « *J'organise mon agenda en fonction de mes priorités ce qui me permet de dédier des plages horaires uniquement consacrées à ces actions. Je suis concentré et j'ai moins ce sentiment d'être "éparpillé". Je constate que j'ai plus de visibilité sur mes actions, j'anticipe mieux et en même temps, je suis plus disponible pour mon équipe.* »

Arrêter de vouloir tout faire

Bien gérer son temps, c'est bien faire ce qui est important.

Il y a beaucoup d'incompréhensions sur la notion de gestion du temps. La plupart des personnes se posent la question de la gestion du temps en ces termes: comment faire pour TOUT faire? Et ils se retrouvent dans une impasse. On ne peut pas TOUT faire. C'est impossible. Ce n'est pas la bonne façon de réfléchir. Quand on se pose la question comment faire pour TOUT faire, on commence par perdre son temps

puisque cette question n'a pas de réponse et ensuite on se précipite sur toutes sortes d'activités qui ne donnent pas de résultat satisfaisant. On finit par en conclure qu'il est inutile de réfléchir puisque cela prend du temps. Au passage, on a éludé la question qui est véritablement importante : « Qu'est-ce que je choisis de faire ? »

Arrêtez de vouloir TOUT faire, **car bien gérer son temps, c'est bien faire ce qui est important.**

C'est pourquoi il faut éviter de se précipiter sur toutes les petites choses courantes qui peuvent nous prendre tout notre temps (traiter les mails, s'informer, surfer, répondre à toutes les sollicitations des collègues, des appels téléphoniques ou sur la messagerie instantanée, etc.).

Pour commencer, il est bon de se remettre les idées en place, se poser les bonnes questions. Il est vrai que le terme de gestion du temps est trompeur puisque le temps ne se gère pas. Non, ce sont les activités que je gère, pas le temps ! Le temps, lui, ne fait que passer... Et encore, ce n'est pas vraiment le temps qui passe mais plutôt nous qui passons. Mieux que de gérer le temps, on doit chercher à en faire le meilleur usage, c'est-à-dire choisir à quoi on passe son temps.

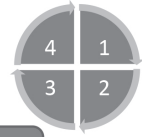
Un modèle inspirant : le moteur à quatre temps

Connaissez-vous le principe du moteur à quatre temps ?

Inventé il y a 150 ans, le moteur à combustion interne, appelé improprement moteur à explosion, s'est imposé comme produit de grande consommation. Son principe a largement fait ses preuves. Il transforme l'énergie du carburant en énergie mécanique dans un cycle à quatre temps. Mais savez-vous que ce moteur ne « travaille » qu'un seul temps sur quatre ? En effet, les quatre temps sont :

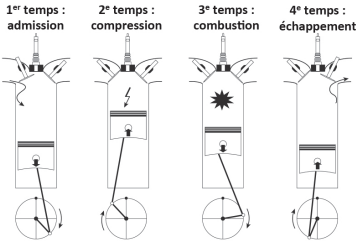
1. Premier temps : Admission du mélange air-carburant dans la chambre de combustion.
2. Deuxième temps : Compression du mélange.
3. Troisième temps : Combustion du mélange. C'est le temps moteur provoqué par la détente (augmentation de volume) du mélange air-carburant, celui durant lequel l'énergie est transformée.
4. Quatrième temps : Échappement du gaz.

Analogie du moteur à 4 temps



Les 4 temps
du moteur thermique

Les 4 temps
de la gestion du temps



- 1^{er} temps : admission : Qu'est-ce qui est important ?
- 2^e temps : planifier, programmer ce qui est important
- 3^e temps : Agir – Faire => Efficacité
- 4^e temps : Se détendre et se régénérer pour mieux repartir

- Comme sur le moteur à 4 temps, il y a 1 temps moteur et 3 temps indispensables.
- Attention au risque de trop « faire » (étape 3), de s'y noyer car il est nécessaire de passer par 1, 2 et 4 pour établir un cycle productif.

Vous voyez que seul le troisième temps est moteur, seul ce temps transmet de l'énergie. Les trois autres temps en consomment. Et pourtant cela fonctionne!

Prendre du temps pour gérer son temps

Ainsi, pour être efficace et durable, le temps de travail ou de production doit, tout comme le temps de combustion du moteur, être préparé, généré et régénéré dans un cycle vertueux.

Ce qui signifie qu'il faut prendre du temps pour gérer son temps et être efficace. C'est peut-être le principe le plus important que j'ai appris depuis plus de vingt ans : je prends un moment chaque jour pour gérer mon temps, pour définir mes priorités et discerner ce qui est important de ce qui l'est moins.

Ce cycle du moteur à quatre temps est l'illustration que la production doit être préparée en amont et parachevée en aval.

Nous retrouvons ce cycle dans la plupart des activités. Pour la construction d'un bâtiment par exemple :

- Premier temps : Inspiration, pour définir l'ouvrage que l'on veut construire.

- Deuxième temps : Préparation des plans, des matériaux, des équipements et de la main-d'œuvre.
- Troisième temps : Construction proprement dite.
- Quatrième temps : Nettoyage, débarrassage et mise au rebut des encombrants.

Lorsque nous faisons la cuisine : Premièrement, choisir le menu. Deuxièmement, rassembler les ingrédients, le matériel nécessaire, préparer le plan de travail. Troisièmement, préparer le plat et le faire cuire si nécessaire. Quatrièmement, nettoyer, débarrasser.

C'est une discipline simple, efficace et durable.

Retour d'expérience

Une entrepreneuse fait construire une extension de son bâtiment pour étendre son activité. Elle prévoit six à huit mois de travaux pour tenir compte des possibles imprévus de construction. Elle dépose son permis de construire. Un mois plus tard, elle apprend qu'il manque un document sur le bilan énergétique. L'ingénieur qui doit établir ce bilan est parti en congés. Le projet prend d'un coup deux mois de retard... Un petit manque de préparation peut avoir de grandes conséquences !

Il arrive trop souvent dans les entreprises que la préparation soit insuffisante, sous-estimée, provoquant des retards qui s'accumulent. Quand, vient le temps de la production, les délais sont extrêmement réduits, on produit dans l'urgence et dans le stress au détriment de la qualité.

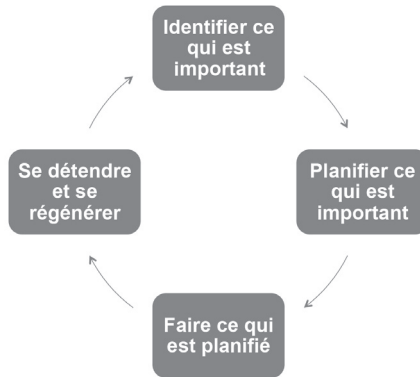
Gérer son temps, c'est faire ce qui est important, c'est-à-dire prendre du temps pour gérer son temps et décider de ce qu'on en fait !

Quatre étapes pour faire ce qui est important

Comme dans le moteur à quatre temps, cela consiste à suivre un cycle de quatre étapes :

1. Identifier ce qui est important.
2. Planifier ce qui est important.
3. Faire ce qui est planifié.
4. Se détendre et se régénérer.

BIEN GÉRER SON TEMPS, C'EST BIEN FAIRE CE QUI EST IMPORTANT!



1. Identifier ce qui est important

- Consacrer du temps pour prendre conscience de ce qui est vraiment important.
- Bonus : le fait de prendre du temps pour identifier ce qui est important donne de la valeur à ce travail et donc à ce qui est important!

2. Planifier ce qui est important

- Prévoir du temps dans son agenda à ce qui est important, réfléchir à la meilleure façon de réaliser ce travail, se fixer des objectifs concrets.
- S'organiser, communiquer, prévenir son entourage de ses disponibilités et indisponibilités, se protéger des interruptions.

3. Faire ce qui est planifié

- Il s'agit de se lancer dans l'action avec l'intention de réussir. C'est le temps de la production.
- L'action est un engagement envers soi-même et envers les autres. On accomplit ainsi les activités importantes prévues et planifiées.

Témoignage de Christophe quelque temps après la formation : « *Je suis surpris par l'importance que la planification a, sur ma confiance, je sais faire les choses en temps et en heure et j'ai du mal à me passer de ce confort.* »