

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 demandant 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 ? Quels sont 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 en termes de qualité, de réactivité et de productivité, dans un cadre réglementaire de plus en plus strict, un environnement concurrentiel et une pression financière de plus en plus présents où l'accroissement de la performance doit se conjuguer avec le bien-être des salariés et le combat contre le stress, où l'on demande de faire toujours plus et mieux avec moins, la gestion du temps de travail est devenue une préoccupation première, pour les managers encore plus que pour les collaborateurs.

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, dans leur travail.

Ce livre est destiné tout d'abord 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. Cela peut s'exprimer par exemple par :

- « Je suis mal organisé. »
- « J'accepte trop de demandes, je ne sais pas dire non. »
- « Je perds du temps ou je perds mon temps. »
- « Je n'ai même plus le temps de faire mon job. »
- « Je n'arrive pas à faire tout ce que je devrais... et je culpabilise ! »
- « Je suis stressé. »
- « J'ai plein de dossiers en cours que je laisse traîner jusqu'au dernier moment. »
- « Je suis en retard, je ne respecte pas les délais. »
- « Je n'atteins pas mes objectifs. »
- « Je me laisse trop souvent distraire. »
- « Je suis dispersé et n'arrive pas à me concentrer. »
- ...

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 heures à 20h30, 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 danser le rock, jouer au tennis et skier à la montagne. 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 moins longtemps 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 parce que 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, d'ingénieur à consultant formateur et coach en management, 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 s'est démocratisé, le Web 2.0 s'est développé et avec lui les outils collaboratifs, les Smartphones et les tablettes sont apparus. Tous ces événements révolutionnent notre culture et nos pratiques. J'ai moi-même évolué, à travers le développement personnel depuis l'an 2000 et toutes mes expériences m'ont changé. 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 que ce soit à mon métier, à mon environnement et 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, ce que nous choisissons de réaliser, 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 décou-

vertes, de réussites et d'échecs aussi, de moments de doute, de remises en question de nos modes de fonctionnement et de l'utilité de tout ce que nous mettons en place dans la tourmente des événements quotidiens. Cela demande de la persévérance, de la persistance, de la conviction, ni plus ni moins que les qualités à développer pour prendre sa vie en main, de façon appropriée, pas après pas.

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.

Les autres héros de ce livre, ce sont vos collaborateurs. En effet, je m'adresse ici à des managers et j'en suis particulièrement heureux car 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 un peu 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, car c'est pour moi le temps durant lequel nous sommes invités à montrer le meilleur de nous-mêmes, à exprimer ce que nous pouvons apporter de meilleur à la société. Mais la plupart des enseignements de ce livre 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 également 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 la force de notre choix en tant qu'être humain de faire usage de notre liberté et nous réaliser en tant qu'individu. 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 !

C'est le principe général que j'expose en partant des enjeux de la gestion du temps, en passant par le cycle de quatre étapes pour 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 vous encombrant ou 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 soi et pour l'équipe lorsque l'on est 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 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.

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, mes vingt ans de recherche et de pratique et dix ans de formation et d'accompagnement de managers. 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 sois 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 aussi 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 tous les êtres humains de la planète, pas plus que je ne pourrai visiter tous les pays, ni même tous les recoins 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 et celui-ci est limité. Notre temps est fini et les possibilités infinies. Dès lors, je suis mis en face ma responsabilité de choisir, car notre pouvoir d'être vivants 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 ou d'une journée et pourquoi pas d'une heure... 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 ou la révolution de la Terre autour du Soleil, j'ai le pouvoir de choisir ce que je fais à chaque instant, dans la mesure de ma liberté. Alors comment faire le meilleur usage de mon temps ? Que faire de ma vie ?

Il s'agit de choisir dans quelles activités investir mon énergie et mon temps... et de m'y engager.

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 qui me semblent tout aussi importantes sinon davantage, à commencer par la dimension émotionnelle.

Lorsque nous avons l'impression de perdre notre temps, de ne pas être efficaces, bien souvent, nous culpabilisons. Cela peut devenir insupportable de voir le temps passer et de ne pas s'être investis dans ce qui a le plus de valeur pour nous. Nous le sentons et pensons : « J'aurais pu... J'aurais dû... ». Nous éprouvons des remords et des regrets : « Je suis débordé, je n'ai pas réussi à faire ce que je voulais aujourd'hui, la journée est passée trop vite, qu'ai-je fait de ma journée ?, j'ai fait plein de choses et j'ai l'impression de n'avoir rien fait. » Etc.

Avez-vous remarqué que ces expressions expriment des insatisfactions, de l'impuissance et au final un mal-être ? L'un des enjeux majeurs de la gestion du temps est émotionnel, c'est l'enjeu du bien-être et de l'estime de soi. Cet enjeu est souvent sous-évalué, quand il n'est pas purement et simplement ignoré.

Prenons l'exemple d'une fin de journée que vous avez vécue à cent à l'heure où vous vous demandez comment le temps a pu passer si vite, 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 imprévues, 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 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

Gérer son temps, c'est 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 et arrêter de perdre son énergie en l'éparpillant pour essayer de tout faire et encore pire, de tout faire vite... trop vite ! 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. Et notre temps est limité, comme je l'évoquais en introduction. Mieux que de gérer le temps, on doit chercher à en faire le meilleur usage ou encore à maîtriser son emploi du temps, 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, n'a eu de cesse de se développer à l'ère industrielle et encore aujourd'hui avec l'accroissement du parc automobile mondial. En effet, qu'il soit à essence, diesel, GPL ou autre carburant, c'est bien ce type de moteur qui s'est imposé et équipe la quasi-totalité des voitures vendues dans le monde. Il s'est imposé comme produit de grande consommation de haute technologie, très concurrentiel et en évolution permanente. Le principe de ce moteur a donc largement fait ses preuves et n'est pas prêt à diminuer son emprise sur l'automobile, tant que durent les ressources en carburant. Ce moteur transforme l'énergie d'un carburant en énergie mécanique dans un cycle à quatre temps. Mais savez-vous que ce moteur ne « travaille » qu'un temps sur quatre ? En effet, les quatre temps sont :

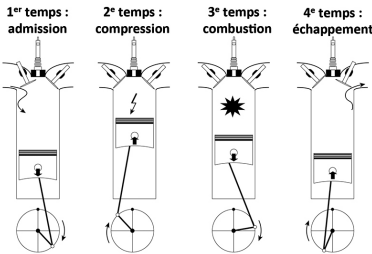
1. Premier temps : Admission du mélange air-carburant dans la chambre de combustion.
2. Deuxième temps : Compression du mélange.
3. Troisième temps : Combustion et détente du mélange. C'est le temps moteur provoqué par la détente du mélange air-carburant, celui durant lequel l'énergie est transformée.
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 : inspiration : 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 ! Et même si bien que ce moteur équipe la quasi-totalité des voitures depuis plus d'un siècle. J'en suis toujours émerveillé. Et cela donne matière à réflexion quant à la meilleure façon de gérer son temps.

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 pour 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.

Au quotidien, les personnes qui sont en surcharge de travail sont tentées de se précipiter sur chaque action pour se débarrasser de quelques tâches

encombrantes. Ces personnes pensent qu'en se ruant sur le travail et en étant très agitées, elles pourront en exécuter davantage. Or ce n'est pas aussi simple que cela. Il vaut mieux passer du temps pour réfléchir et s'organiser pour exécuter les bonnes tâches au bon moment.

Ce cycle du moteur à combustion interne à quatre temps est l'illustration que la production ne se limite pas à l'action productive mais doit auparavant être préparée en amont et parachevée en aval.

Dans la plupart des activités, nous retrouvons ce cycle. Dans la construction d'un bâtiment par exemple. Premier temps : Inspiration, pour définir le bâtiment 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 de gestion du temps et il faut intégrer que le travail productif doit être préparé pour être efficace.

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 souvent dans les entreprises que la préparation soit insuffisante, sous-estimée, provoquant du retard, qui s'accumule, et quand vient le temps de la production, les délais sont extrêmement réduits et on produit dans l'urgence et dans le stress au détriment de la qualité.

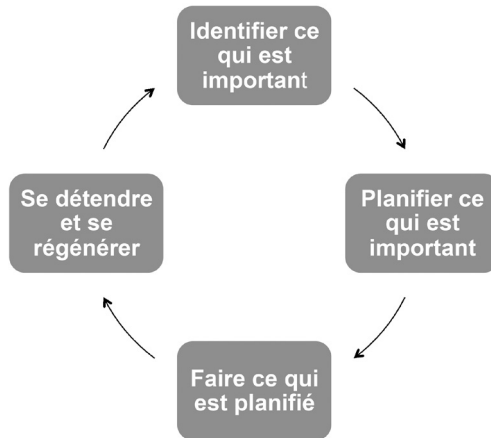
... Et cette préparation demande du temps !

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.



1. Identifier ce qui est important

- Consacrer du temps pour prendre conscience de ce qui est vraiment important.
- 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.
- Prendre du temps pour ce qui est important, ça s'organise !

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 de soi envers soi-même et envers les autres. On accomplit ainsi les activités importantes prévues et planifiées.

À noter pour les sceptiques que la planification n'est cependant pas un enchaînement. À tout moment, j'ai toujours le choix d'annuler, de décaler, de réduire, d'augmenter ces temps réservés, mais avec plus de conscience.

Le fait d'avoir passé du temps pour planifier mon agenda me donne plus de force pour le respecter.

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.* »

4. Se détendre et se régénérer

- Apprécier le plaisir éprouvé à réaliser l'activité ou à contempler son résultat. Se féliciter et remercier les contributeurs.
- Se reposer, s'aérer, se régénérer, changer d'activité et recharger les batteries pour durer dans le temps avant d'entamer un nouveau cycle...

3. Gérer son temps pour se réaliser

Réaliser ce qui est important

Je choisis à dessein ce verbe réaliser qui a le sens d'« avoir, prendre une conscience nette de la réalité, se le représenter clairement » et le sens de « faire passer à l'état de réalité concrète ce qui n'était que virtuel ». C'est bien à cela que nous invite la gestion du temps, à prendre conscience de ce que nous voulons, nous le représenter clairement, pour nous organiser, puis de passer à l'action pour concrétiser.

Souvent, les personnes viennent chercher dans la gestion du temps des outils et recettes pour faire plus en moins de temps. Oui, les outils peuvent vous y aider. Mais il est primordial de vous poser en premier lieu cette question : Que voulez-vous ? Voulez-vous seulement exécuter plus de

choses?... ou bien privilégier les choses qui sont importantes pour vous ? La gestion du temps ne se réduit pas à des outils pour faire plus en moins de temps, bien qu'ils puissent être utilisés dans ce sens, mais s'étend à un état d'esprit pour vous aider à identifier et concentrer votre énergie sur ce qui est important pour vous.

Je vous proposerai d'y réfléchir dans les chapitres suivants.

Je crois que nous avons chacun une force vitale intérieure qui nous pousse à devenir la personne que nous pouvons devenir, comme l'arbrisseau émergeant de son gland tend à devenir le grand chêne qu'il peut devenir. Je crois que nous voulons montrer de quoi nous sommes capables. Peut-être d'abord à nous-mêmes.

N'est-ce pas le but essentiel de la gestion du temps que de tendre à réaliser le potentiel que nous avons en nous ? Selon les individus, ce potentiel se réalisera en étant utile aux autres, en créant des œuvres, en réalisant des exploits sportifs, en s'occupant des enfants, en protégeant la planète... Quelle que soit votre orientation, vous tendez à accomplir quelque chose dans la direction que vous vous êtes choisie et vous cherchez à progresser dans cette direction.

En tant qu'être humain, nous avons un besoin d'efficacité pour servir nos buts et progresser vers la personne que nous souhaitons devenir. Lorsque nous percevons cette efficacité, nous sommes récompensés de nos efforts et cela nous rend joyeux. En cela, la gestion du temps est un outil à la fois d'efficacité et de bien-être. Bien gérer son temps, c'est être satisfait d'avoir investi son temps et son énergie dans le sens de ce qu'on a décidé et qui est important pour soi.

Poursuivre un objectif nous astreint bien souvent à un effort pour réaliser des activités qui ne sont pas en elles-mêmes très plaisantes. Même si cet effort est motivé par la perspective de l'objectif et peut être récompensé par un résultat positif, il ne s'agit pas de s'enfermer dans un agenda personnel et une planification trop rigides. La gestion du temps permet justement de concilier la volonté de réussir et la liberté de m'engager dans ce qui me plaît quand il me plaît, c'est-à-dire à la fois se mobiliser pour les objectifs que l'on choisit consciemment tout en préservant du temps libre pour simplement être bien et se faire plaisir sans compter le temps et sans comptes à rendre.

Bien gérer son temps, c'est d'abord réaliser les activités pertinentes, celles qui correspondent à nos valeurs, à ce qui est important pour nous. C'est ensuite réaliser ces activités avec efficacité et efficience pour atteindre nos objectifs en préservant nos ressources. C'est enfin cultiver son plaisir, son enthousiasme et sa joie de s'impliquer dans des actions avec succès et plaisir.

Concrétiser, s'impliquer, changer

Je suppose que si vous lisez ce livre, vous éprouvez une certaine insatisfaction dans la gestion de vos activités. Peut-être avez-vous déjà mis en place des techniques pour mieux vous organiser mais cela ne suffit pas. Peut-être vous y êtes-vous conformé quelque temps, quelques jours, mais cela n'a pas duré, et vous avez repris vos anciens travers.

Ainsi vous souhaitez sortir de cette situation qui ne vous satisfait plus et qui n'a que trop duré. Vous voulez que ça change. Oui, mais cela ne changera pas sans vous, sans votre concours actif et engagé.

La gestion du temps ne doit pas rester un concept intellectuel, de belles idées et encore moins un miracle qui tomberait du ciel et changerait brutalement votre situation. Elle doit se traduire dans les actes. Ce n'est pas la partie la plus facile. Cela demande un engagement personnel et de la persévérance, mais le jeu en vaut la chandelle. Ce livre est un guide pour y arriver : il vous aidera à mettre en place des pratiques pour vous mobiliser à faire ce qui est important pour vous.

Car la gestion du temps doit devenir une pratique régulière, un engagement au quotidien, une discipline envers soi-même et envers les autres. Cela nécessite de changer ses habitudes. En effet, certaines pratiques devenues habituelles, souvent inconsciemment, peuvent être contre-productives. Par exemple le fait de commencer par ce qui est facile avant ce qui est difficile, ou de faire ce qui nous plaît en négligeant ce qui nous déplaît. Avec les outils numériques se sont aussi développées des habitudes contre-productives comme les activités multitâches, la réactivité en toutes circonstances, le traitement des mails au fil de l'eau... Des études menées par IBM et Microsoft montrent que, aux États-Unis, un salarié moyen gaspille environ 2,1 heures par jour à cause des distractions dues aux activités multitâches. Certaines entreprises se séparent de la messagerie instantanée, estimant qu'elle provoque plus de perturbations que de performance et qu'elle délite la communication plus qu'elle ne l'améliore.

Le temps de travail revêt beaucoup de valeur, d'abord parce qu'il s'agit de notre temps et qu'à ce titre il est précieux mais en plus, c'est le temps privilégié où nous nous investissons pour montrer de quoi nous sommes capables, où nous donnons un sens à ce que nous faisons. Ce livre est centré sur le temps de travail même si les principes sont aussi applicables au domaine privé. Une étude récente dans le champ de la psychologie positive montre que travailler et produire des efforts pour se réaliser génère plus de bonheur que les loisirs. C'est-à-dire que statistiquement, les personnes au travail perçoivent un niveau de bonheur plus élevé que durant leurs loisirs.

Retour d'expérience

Je me souviens avoir été surpris par la décision de Cédric qui refusa une mission qui correspondait pourtant à ses ambitions, au prétexte que cela allait lui demander un surcroît de travail temporaire, alors qu'il se morfondait dans ses fonctions depuis des mois. Au lieu de refuser par aigreur contre son responsable, il aurait sans doute mieux fait de saisir cette opportunité de montrer de quoi il était capable et de s'épanouir davantage dans son travail.

Je ne dis pas qu'il faut accepter toutes les missions qui demandent un investissement supplémentaire mais plutôt de bien réfléchir à ce qui est le plus important dans votre situation.

Celui qui a clairement identifié ce qui est important pour lui se lance dans l'action avec énergie. L'effort est largement récompensé par la satisfaction d'avoir utilisé son temps et ses ressources dans la bonne direction.

Mobiliser et développer ses propres compétences

On peut distinguer plusieurs aspects dans la gestion du temps :

- L'organisation et la planification qui consiste à mieux utiliser son agenda, adapter ses outils, effectuer les bonnes choses dans le bon ordre et le bon temps.
- La mobilisation personnelle, c'est à dire à se gérer soi-même pour suivre son organisation et sa planification et à maintenir son attention dessus.
- La qualité relationnelle avec les autres pour savoir demander et répondre aux demandes de façon gagnant-gagnant.

- La clarification de ses valeurs, de ce qui est important pour soi, sa philosophie personnelle de vie.
- L'engagement concret pour mettre en place et la persévérance pour maintenir l'application des pratiques d'organisation collective et personnelle.

Tous ces aspects font appel à votre implication, vos compétences et permettent de les développer.

De plus, bien gérer son temps nécessite d'avoir de bonnes dispositions mentales. Certaines pensées peuvent être contre-productives, comme par exemple l'idée selon laquelle « il faut réussir à tout faire dans le temps de travail ». C'était le cas d'un manager que j'ai connu, Hugo, qui traitait toutes les activités quelle que soit leur importance, le plus souvent au fil de l'eau, considérant que tout était à terminer pour le jour même. Son temps de travail se rallongeait toujours plus, ce qui l'amena progressivement à traiter des activités professionnelles en dehors du temps de travail, le soir de plus en plus tard, jusqu'au téléphone sur la table de nuit pour pouvoir répondre à la réception d'un mail, d'un SMS, voire parfois d'un appel...

Développement personnel et connaissance de soi

Changer et maîtriser l'emploi que vous faites de votre temps nécessite d'y penser régulièrement :

- Un temps de réflexion quotidien sur les priorités pour bien planifier votre journée.
- Une réflexion annuelle. Je suggère de prévoir une journée en fin d'année sur le bilan de l'année écoulée et une journée en début d'année sur l'organisation à mettre en place pour l'année à venir.
- D'autres temps chaque semaine, chaque mois ou par périodes plus longues peuvent être institués selon votre rythme personnel pour faire le point, questionner vos priorités actuelles et à venir, vos projets et votre organisation...

Ce temps est un temps de mobilisation personnelle pour aller dans la direction que l'on s'est donnée.

Vous faites alors avec davantage de détermination et d'engagement personnel ce qui est important, vous le faites mieux et finalement, vous gagnez du temps, vous vous préservez par rapport à votre entourage pressé et stressé, vous améliorez votre qualité de vie. Cette réflexion préalable

permet de faire les bonnes choses au bon moment, de se réserver du temps pour les autres et pour les imprévus.

Savoir s'observer dans son fonctionnement quotidien est aussi une source d'amélioration potentielle importante. Voir ce que vous faites en premier, combien de temps vous arrivez à vous concentrer, comment vous basculez d'une tâche à une autre... Ce sont autant d'apprentissages qui vous permettent de mieux vous connaître et d'adapter votre environnement de travail, les règles de collaboration avec les autres et la planification de votre temps pour être plus efficace collectivement.

C'est ainsi que j'en suis progressivement venu à m'apercevoir que la gestion du temps est aussi une compétence de gestion de soi, de connaissance de soi, de ses propres compétences, de ses qualités mais aussi de ses limites. Cette connaissance est enthousiasmante et toujours ouverte à de nouvelles découvertes.

Témoignage de Nicolas, trois mois après la formation : « *Je suis moins débordé, c'est certain. L'habitude est prise de prendre le temps de mieux organiser mon temps et mes objectifs. Mon organisation quotidienne/hebdomadaire/mensuelle est au point.* »