

Gérard RODACH

MIEUX GÉRER SES PRIORITÉS ET SON TEMPS

Deuxième édition

© Groupe Eyrolles, 2007, 2010

ISBN : 978-2-212-54697-2

EYROLLES

Éditions d'Organisation

5

Organiser son temps

Vous avez fait le choix de consacrer du temps aux tâches *importantes mais non urgentes*. Pour vous aider à tenir vos bonnes résolutions, vous pouvez gagner du temps sur toutes vos autres tâches en les structurant mieux. Apprenez ainsi à faire le tri parmi toutes vos priorités. Une fois bâtie votre grille de priorités, vous êtes à même d'agencer votre temps à l'aide d'outils de votre choix. Cette approche met en évidence l'un des paradoxes du temps : il est souvent encombré de routines qui n'ont plus de valeur à date et nous empêchent de nous centrer sur nos vraies priorités. Prenez conscience de vos habitudes : certaines sont bonnes (du moins pour vous), d'autres sont plus discutables et peuvent être remises en cause. Vous pourrez ainsi faire la chasse aux voleurs de temps qui vous font souvent plaisir, mais... qui vous font aussi perdre du temps !

AFFINER SES PRIORITÉS

Si vous effectuez les tâches dans l'ordre où elles vous parviennent – le fameux LIFO (*Last In First Out*) des comptables et des gestionnaires de stocks –, il n'est pas étonnant que les priorités ne soient pas respectées. À l'inverse, si vous traitez d'abord les urgences – FIFO (*First In First Out*) –, comment faire avancer le travail de fond ?

L'ordre dans lequel effectuer les tâches n'est pas si évident, et ce pour différentes raisons :

- vous voulez à la fois exécuter votre travail et satisfaire vos responsables et vos collaborateurs ;

- vous avez peur de vous tromper ;
- vos propres critères de priorité s'opposent parfois à ceux des autres ;
- vous craignez des retombées si une demande de la hiérarchie n'est pas réalisée à temps.

Agir, traiter l'urgent, c'est toujours « faire ». Être dans l'action vous dynamise, alors que vous vous sentez coupable si vous ne répondez pas aux demandes pressantes.

Comment alors hiérarchiser vos priorités ? Vous avez en effet à effectuer des tâches relativement urgentes en fonction des délais que vous vous fixez (ou qui vous sont imposés). Ces tâches peuvent prendre un temps plus ou moins long ; elles peuvent ne dépendre que de vous ou aussi du travail d'autres personnes ; elles peuvent s'effectuer en une fois ou de manière morcelée dans le temps...

Comment choisir parmi elles celles qui sont à traiter immédiatement ?

Les degrés de priorité

Le degré de priorité d'une tâche est fonction de l'importance de la tâche et de la durée estimée pour sa réalisation, comme le montre le tableau suivant.

FIGURE 9. Le tableau de choix des priorités

Réalisation	Rapide	Longue
Importance		
Moindre	B	D
Forte	A	C

En supposant que vous ayez des tâches des quatre types à effectuer, par lesquelles commenceriez-vous ?

Il y a généralement un consensus sur le fait de choisir :

- de commencer par « A » (réalisation rapide/forte importance) pour vous en débarrasser ;

- et de terminer par « D » (réalisation longue/moindre importance).

Le vrai débat porte donc sur « B » et « C » :

- privilégier « C » (réalisation longue/forte importance) peut sembler logique. Toutefois, dans un monde turbulent, attendre est parfois utile ;
- choisir « B » (réalisation rapide/moindre importance) en seconde option est aussi une bonne idée : cela dépend si vous devez effectuer vous-même la tâche, ou si vous pouvez la déléguer.

Dans tous les cas, le risque est que les demandes perçues comme peu importantes peuvent changer de délai à tout moment (ce qui vous semblait lointain devient un jour très urgent).

Construire une grille de priorités

Pour choisir quelles tâches privilégier, construisez une grille de priorités. Vous cochez les cases correspondant aux affirmations qui vous semblent vraies pour chaque tâche (ajoutez si besoin à la fin du tableau des affirmations supplémentaires).

Tâche	1	2	3	4
Critère de priorité				
Elle me rapproche de mes objectifs.				
Elle m'a été demandée par un supérieur.				
Le travail des autres en dépend.				
Les conséquences d'un retard sont importantes.				
Je suis le seul à pouvoir la réaliser.				
La réalisation de cette tâche a un impact non négligeable sur l'équipe.				
...				

Faites l'exercice sur une journée récente d'activité : rappelez-vous son déroulement, vos bonnes intentions et les multiples écarts volontaires ou non. Peut-être qu'avec une telle grille, vous seriez resté plus centré sur vos priorités.

Pensez-vous que si vous ne répondez pas rapidement à un e-mail, vous aurez un appel téléphonique ?

Éduquez vos interlocuteurs. Dites-leur que vous allez bientôt prendre connaissance de leur message et remerciez-les de vous avoir prévenu.

« Tout ordre donné sans une date limite d'exécution est sans valeur. » (Maréchal Lyautey)

Faites preuve d'exemplarité auprès de vos collaborateurs. Négociez des délais autres que « dès que possible ».

AGENCER SON TEMPS

Comment tirer parti de toutes ces considérations sur la gestion du temps ? Une planification à plusieurs niveaux (mensuel, hebdomadaire, quotidien) vous y aidera.

Une planification à plusieurs niveaux

Planifier, c'est avoir une vue d'ensemble des tâches à accomplir et leur allouer un temps raisonnable. Nous supposons ici que les tâches sont à effectuer sur un horizon de temps qui peut être la journée, la semaine ou le mois, et que vous êtes en mesure d'estimer leur délai de réalisation. Bien sûr, vous acceptez aussi que tout ne soit pas planifiable et donc que vous conservez du temps disponible pour les impondérables.

La meilleure manière d'agencer son temps est d'utiliser un agenda ou un support visuel qui facilite la visualisation de vos objectifs. Vous vous donnerez ainsi une discipline :

Chaque mois :	<ul style="list-style-type: none"> • reportez les actions récurrentes (par exemple la réunion du troisième mardi du mois) • réservez des plages de temps pour les tâches importantes non urgentes (les 5 à 10 % de temps clés) • notez les actions importantes et urgentes
---------------	---

Chaque semaine :	<ul style="list-style-type: none"> • vérifiez le vendredi soir la place allouée aux tâches importantes la semaine suivante • assurez-vous de l'adéquation du temps consacré à chaque projet • préparez-vous le vendredi soir
Tous les jours :	<ul style="list-style-type: none"> • fixez-vous trois objectifs par jour et restez concentré sur leur atteinte • assurez-vous que vous pouvez faire dans la journée les tâches prévues • préparez-vous mentalement le soir pour le lendemain

Pensez à vous accorder des temps de tranquillité sans interruption (transférez votre ligne téléphonique pour ne pas avoir mauvaise conscience).

L'utilité de l'agenda va au-delà de la planification

L'agenda n'est pas seulement utile pour planifier. Il peut vous permettre de regrouper des informations (et de les retrouver facilement). Vous pouvez y noter vos idées, l'utiliser comme bloc-notes lors des réunions, et même vous en servir comme annuaire de vos contacts.

En bref, ôtez-vous de l'esprit que l'agenda est un outil pour les personnes qui ont des rendez-vous ou des réunions à des moments variables. Même si votre travail est récurrent, l'agenda peut devenir un support de mémorisation : il vous libère de la préoccupation de ne rien oublier et évite la dispersion des informations.

Choisissez donc un type d'agenda qui vous permet d'intégrer des fiches de couleurs, des annotations et des informations permanentes : contacts, *check-lists*, plans de villes ou horaires de trains ou d'avions...

Papier ou électronique ?

Le support importe peu : vous pouvez choisir l'un ou l'autre.

Le support papier permet de prendre des notes facilement, offre une visualisation « jour, semaine et année » quasiment en parallèle ;

il convient à ceux qui ont besoin d'écrire pour mémoriser. Il a, en revanche, l'inconvénient, d'être souvent plus volumineux et plus lourd.

Le support électronique (intégré dans les Smartphones, par exemple) a l'avantage de la taille et du poids. Il peut se mettre à jour automatiquement avec les logiciels *ad hoc*, ce qui est bien utile quand votre entreprise institue des agendas électroniques partagés. Il peut aussi vous permettre de programmer des alertes. Il est moins pratique pour la prise de notes (à moins d'être un virtuose du stylet).

Vous pouvez parfaitement combiner les deux : le papier pour le planning et la prise de notes, et l'électronique pour les rendez-vous et les contacts. Les combinaisons de la sorte sont nombreuses. Certains y ajoutent le « grand calendrier » cartonné qui permet d'avoir en face de soi son planning pour le semestre.

Et vous ?

Estimez-vous qu'il vous suffise d'avoir votre planning en tête pour bien agencer votre temps ?

L'agencement du temps se fait sur plusieurs niveaux. Vous n'avez souvent en mémoire qu'un de ceux-ci. Est-ce suffisant ?

Choisissez le support qui vous convient.

Papier ou électronique, peu importe, du moment que vous respectez les règles.

LIMITER LES PERTES DE TEMPS

C'est bien d'organiser son temps, encore faut-il ne pas le perdre. L'analyse de la structure de votre temps vous a peut-être permis de constater que vous « abusez » des passe-temps et des jeux psychologiques. Il existe bon nombre d'occasions de perdre du temps, volontairement ou non. Ce sont les mille et une pratiques ou habitudes qui vous volent du temps. Comment les limiter ?

Les « petits » voleurs de temps

Les « petits » voleurs de temps sont les interruptions en tout genre, qui peuvent être :

- involontaires : visiteurs imprévus, problèmes technologiques de tout ordre (par exemple une panne d'ordinateur) ;
- plus ou moins volontaires : consultation en temps réel de la messagerie, passe-temps divers, mauvaise circulation de l'information au quotidien, etc.

Les plus courants sont les interruptions téléphoniques, le manque de rigueur dans son rangement, et les informations inexactes. Les identifier est un exercice intéressant. Vous constaterez qu'ils sont liés à votre organisation, votre comportement, votre hiérarchie des priorités, vos compétences et/ou votre rapport à autrui.

EXERCICE

Faites l'exercice suivant et reportez-vous au chapitre correspondant pour rechercher des solutions :

Origine des voleurs de temps	Exemples (liste non exhaustive)	Cela s'applique-t-il à vous ?	
		Oui	Non
Les F aits (voir chapitres 1 et 2)	Favoriser le traitement des urgences Privilégier les passe-temps Faire toujours plus de la même manière ...		
Vos O bjectifs (voir chapitres 3 et 4)	Méconnaissance des priorités Vouloir tout contrôler Privilégier les urgences ...		
Vos C ompétences (voir chapitres 5 et 6)	Vouloir tout retenir de mémoire Distraction Aimer les détails ...		
.../...			

Origine des voleurs de temps	Exemples (liste non exhaustive)	Cela s'applique-t-il à vous ?	
		Oui	Non
Vos Usages (voir chapitres 7 et 8)	Manque de délégation Perte de temps au téléphone Absence de planification ...		
Vos Savoir-faire (voir chapitres 9 et 10)	Tolérer des interruptions fréquentes Ne pas savoir dire non Manque de clarté dans vos communications ...		

Les remèdes pour limiter les pertes de temps, vous les connaissez sûrement ou vous pouvez les trouver facilement : avoir toujours avec vous des documents à lire, un outil mémo (papier et crayon ou agenda électronique), un livre à lire pour vous détendre... Vous utiliserez agréablement le temps passé dans les transports, et vous aurez l'esprit plus frais en arrivant à votre rendez-vous.

Rappelez-vous lorsque vous étiez étudiant : les leçons apprises la veille et relues avant de vous endormir étaient mieux mémorisées que celles vues à la dernière minute !

Dans le fond, avez-vous vraiment envie d'appliquer ces recettes ? Si non, interrogez-vous sur vos grands voleurs de temps.

Les « grands » voleurs de temps

Ils sont liés :

- à *ce que vous aimez faire* : vous avez plaisir à réaliser tel ou tel tableau (souvent parce que vous vous en chargez dans un emploi précédent) et vous continuez à vous en occuper, même si vous pourriez déléguer cette tâche. Ce type d'action peut représenter 10 à 15 % de votre temps.

Imaginons trois chefs d'entreprise du bâtiment qui ont les mêmes activités. Le premier se fait un point d'honneur de calculer l'approvisionnement des chantiers. Le deuxième tient à suivre toutes les réunions

de chantiers. Le troisième synthétise systématiquement les tableaux de suivi des chantiers. Si chacune des tâches est si essentielle, pourquoi n'y attachent-ils pas tous autant d'importance ? Peut-être parce qu'ils n'y trouvent pas tous la même satisfaction...

- à votre forme de travail et notamment à **votre définition de la perfection**. Si la recherche de cette dernière est louable en soi, il faut aussi savoir s'arrêter. Par ailleurs, ce que vous appelez « perfection » n'est pas perçu de la même manière par ceux qui assurent la suite de votre travail ;
- aux **conflits entre personnes** et à ce que nous appellerons plus globalement le « stress relationnel ». Vous consacrez plus de temps à mettre de l'huile dans les rouages de vos équipes qu'à votre activité elle-même.

Les grands voleurs de temps sont moins faciles à contrer. Vous pouvez toutefois vous focaliser sur le cœur de votre métier, bloquer des créneaux de temps pour une tâche et ne pas les dépasser, et mieux préparer les réunions auxquelles vous participez. Pour réussir, fixez-vous des petites étapes d'amélioration (au niveau de la semaine par exemple) et... fêtez vos réussites !

Et vous ?

Attendez-vous que votre manager montre l'exemple ?

Raison de plus pour ne pas vous laisser submerger, à moins que vous n'ayez le recours de « noyer » vos propres collaborateurs ! Vous sentiriez-vous alors à l'aise ?

« Que peu de temps suffit pour changer toutes choses. » (Victor Hugo)

Tester cette démarche, c'est l'adopter !

SYNTHÈSE

Organiser son temps est simple en apparence, mais complexe en réalité. En fait, nous exprimons notre personnalité et notre relation à l'autre, et au travail en général, dans cet agencement. Améliorer la structure de son temps, c'est prendre conscience de son mode de fonctionnement. Cela demande de l'honnêteté et de

l'intégrité vis-à-vis de soi-même, parce que l'image renvoyée peut ne pas nous plaire. En effet, elle peut être décalée de ce que nous voudrions laisser paraître. Pourtant, cette étape est indispensable pour progresser.

Le deuxième miroir dans lequel vous devez vous plonger est celui de vos priorités. Vous êtes peut-être naturellement tenté de vous concentrer sur quelques tâches, ou au contraire vous aimez « papillonner » au gré des urgences. La fixation d'une grille d'analyse des priorités vous aidera à y voir plus clair. Après, vous êtes libre ou non de la respecter...

Vous êtes alors prêt à agencer votre temps, en fonction de vos objectifs et de vos priorités. Pensez à le faire tant au niveau de la journée que de la semaine, du mois et du semestre. Cela augmentera votre sensation de progrès vers le but.

« Yapluka » pouvez-vous vous dire à ce stade. Malheureusement, la mise en pratique de toutes ces bonnes actions va sûrement vous révéler que de la coupe aux lèvres, il y a une marge importante, dans laquelle vont se glisser plein de petits et grands voleurs de temps. Si vous ne pouvez pas tous les éliminer (il ne faut pas rêver), il est de votre devoir de les réduire sous peine de voir vos efforts vains. Au final, vous y aurez gagné une meilleure connaissance de vous-même, de vos forces et de vos « petites » faiblesses. De nouvelles pistes de progrès s'offrent à vous...

Cas pratique

Sophie travaille presque non-stop de 8 heures à 20 heures, sans compter le temps passé sur les dossiers qu'elle emporte chez elle. À ses yeux, un bon chef de projet doit être exemplaire : premier arrivé, dernier parti.

Reconnue et respectée par sa hiérarchie, Sophie s'est toutefois vu récemment reprocher son productivisme : « Prenez un peu de recul, profitez de vos RTT ! Vous allez brûler votre énergie à ce rythme », l'a même prévenue son responsable. Cependant Sophie ne comprend pas ce langage. « C'est facile pour lui de dire cela, se dit-elle. Il a l'art et la manière de me transférer ses tâches. Résultat : je suis surchargée, tandis que lui travaille plus tranquillement. Moi, je ne peux pas déléguer aussi facilement mon travail au sein de l'équipe. Mes collaborateurs n'ont pas suffisamment de rigueur. »

Elle se remémore la discussion qu'elle a eue avec eux à son arrivée : « Ce n'est pas compliqué, il me faut votre *reporting* sur vos réalisations hebdomadaires pour le lundi à

11 heures. Vous pouvez le faire le vendredi après-midi ou le lundi matin, mais pas plus tard, car je veux en réaliser la synthèse le lundi après-midi. »

Pourtant, depuis un an qu'elle anime son équipe projet, seul Sébastien lui envoie sa synthèse à temps, et encore, le document est incomplet ! Julie lui communique la sienne à 14 heures, Andréa la termine vers 17 heures (après au moins cinq rappels par e-mail ou téléphone). Leïla, de son côté, trouve toujours une bonne raison pour la lui adresser vers 19 h 30 le lundi soir (quand elle ne l'envoie pas par e-mail à 2 heures du matin !).

Dans ces conditions, Sophie termine presque toutes les semaines son rapport le soir, voire à l'aube chez elle le lendemain matin. Elle a beau multiplier les réunions sur ce thème, valoriser l'importance du sujet, utiliser la carotte et le bâton... rien n'y fait.

Ses collaborateurs lui resservent régulièrement les arguments suivants :

- « Le *reporting* est utilisé seulement lors de leur réunion du mercredi. » ;
- « Il fait double emploi avec les comptes rendus de réunion. » ;
- « De toute façon, personne ne le lit ! » ;
- « Nous n'avons jamais de retour sur cette synthèse. » ;
- « Une semaine sur deux, cela suffit ! Surtout quand il ne se passe rien... » ;
- etc.

Sophie reconnaît le bien-fondé de certains arguments. Pourtant, elle estime qu'elle doit maintenir la pression : « Il s'agit d'une question d'autorité. Si je leur cède, ils me demanderont de faire un compte rendu toutes les trois semaines, puis quatre... Il y va aussi de notre image. Nous sommes la seule équipe projet à effectuer un *reporting* hebdomadaire complet. » De plus, contrairement à certains de ses collègues qui rendent un document succinct tenant sur une feuille, Sophie réalise six pages comprenant force schémas et indicateurs de son cru pour montrer l'avancée de son projet.

La goutte d'eau qui fait déborder le vase est provoquée par Andréa, qui ne peut rendre à temps son rapport (c'est-à-dire aussi tard que d'habitude). À sa grande honte, Sophie doit décaler la remise du *reporting* au mercredi matin, soit deux heures avant la réunion du comité de pilotage.

L'explication avec le retardataire est orageuse. Andréa argue qu'elle a été débordée : des impératifs de dernière minute l'ont obligée à faire des choix : « Je n'allais pas bloquer le travail de cinq personnes pour deux heures de retard, alors que le comité n'a besoin de la synthèse que le mercredi ! » Soumise à un interrogatoire serré sur son agenda, elle reconnaît avoir exécuté des tâches diverses peu importantes le vendredi et le lundi matin, ce qui explique qu'elle a été prise au dépourvu par une urgence survenue à 10 heures ce même lundi.

Sophie a du mal à lui faire intégrer ce qu'elle lui dit pourtant régulièrement : « Anticipe, profite des périodes plus calmes pour t'avancer. » Andréa acquiesce toujours, puis reproduit inlassablement le même schéma. Sophie a déjà constaté de nombreuses fois, et pas seulement pour le *reporting*, qu'Andréa travaille toujours à la dernière minute dans l'urgence et compense ce fait par des horaires élastiques. Cette approche aux antipodes

de la sienne met Sophie hors d'elle. Elle a tout essayé : cadrer son activité, la féliciter, la menacer... « Tu es trop parfaite, tu ne peux exiger des autres le même soin du détail », lui répond systématiquement Andréa.

La situation de Leïla est différente. Celle-ci est organisée et anticipe les événements. Dans le cas présent, elle a bien débuté son compte rendu le vendredi soir. Seulement, elle a été sans arrêt interrompue par des demandes variées. Comme elle est d'une nature serviable, elle a pris du retard. « Comment lui apprendre à dire non ? se demande Sophie. J'en arrive à ne pas en vouloir à Sébastien qui, lui au moins, me retourne son *reporting* en temps et en heure. Bien sûr, son document n'est pas complet, mais il y a le principal. »

Il faut dire qu'à la décharge de Sébastien, celui-ci envoie son compte rendu sur le modèle de nombre de ses collègues d'autres équipes : une vingtaine de lignes, avec en annexe les chiffres clés et les documents détaillés. Cela n'est pas forcément du goût de Sophie, d'où un débat permanent. « Pourquoi devons-nous fournir trois fois plus de travail que les autres ? Faisons simple ! » s'étonne Sébastien, ce à quoi Sophie rétorque : « Nous ne sommes pas les autres ! » Elle est un peu à court d'arguments avec ce petit malin de Sébastien, qui fait toujours au plus « juste » et au plus vite. Il n'y a rien à dire sur l'objectif final, mais son comportement frise l'irrespect pour la chef de projet.

Quant à Julie, son cas fait pitié à Sophie. Julie passe une grande partie de son vendredi à faire le *reporting*. Elle a des horaires aussi larges que sa responsable et ne ménage pas son temps. Pourtant, le résultat n'est pas à la hauteur de ses efforts : son travail est loin d'être parfait. La dernière fois, Sophie a même dû le reprendre avec elle. « J'ai pourtant travaillé six heures dessus ! » se lamentait Julie.

« Qu'ai-je fait pour avoir des collaborateurs aussi différents les uns des autres ? » s'interroge Sophie. Elle a même organisé un séminaire pour leur expliquer sa méthode : pour réussir, il faut se différencier, travailler mieux que les autres, être impeccable et se donner un haut niveau de qualité. Seule celle-ci paie. Il ne faut donc pas rechigner sur ses heures...

« Tu aurais dû travailler dans les années cinquante avec mon grand-père, la raille parfois Sébastien. Maintenant, il faut aller vite et au plus simple. »

Dans ces cas-là, Julie prend sa défense, mais elle n'est pas crédible aux yeux de ses collègues. Leïla, pour sa part, est partagée : « La qualité est récompensée, oui bien sûr, mais pas seulement la qualité de la production : il faut y ajouter celle du service. La gestion en mode projet, c'est l'entraide : il faut savoir perdre du temps pour aider les autres. À terme, cela paie. »

Sébastien ricane : « Oui, oui, à terme, ils te licencient ou te donnent plus de travail ! »

Quant à Andréa, elle est en guerre ouverte avec la pendule. Elle n'est jamais aussi efficace que lors des coups de feu, dans une course contre la montre. « Elle aurait dû être pompier », se dit Sophie.

Pendant ce temps-là, le besoin reste entier : Sophie n'obtient pas son *reporting* à l'heure...

Sophie a bien réalisé qu'elle gère une équipe hétérogène. Sa grande difficulté est qu'elle a un niveau d'exigence plus élevé que celui de ses collaborateurs. Elle a donc du mal à obtenir ce qu'elle veut, ce qui se traduit par des colères et des menaces de sa part... sans résultats. Pourtant, les membres de son équipe l'apprécient et cherchent à faire du mieux qu'ils peuvent, mais cela ne semble pas suffire.

Sophie a une exigence de perfection qui n'est pas en adéquation avec la réalité. Elle doit confronter ses choix à ceux de son environnement (ex. au niveau du reporting) pour déceler les poches de surqualité (voire de sous-qualité) et adapter ses actions aux besoins de ses interlocuteurs.

■ LOI DE MURPHY¹

Chaque chose prend toujours plus de temps qu'on ne le prévoyait au départ.

1. Le capitaine Edward Murphy de l'US Air Force, énonça une loi de ce genre en 1949, à propos de son assistant : « Si ce type a la moindre occasion de faire une erreur, il la fera ». Depuis, de très nombreuses lois de ce style furent écrites et sont toutes appelées « loi de Murphy ». Ces lois mêlent la boutade et l'expérience sarcastique empirique.