

EFFICACITÉ PERSONNELLE

Reprenez le contrôle de votre temps!

- 30% d'efficacité de plus sans augmenter son stress?
- La première chose à faire: se débarrasser de la manie des priorités.
- Avoir ensuite le courage de rompre avec les mauvaises habitudes.

GRÉGOIRE BAILLOD

Tant de choses à faire et pas assez de temps! Qui ne se reconnaît pas dans ce douloureux constat? Le temps file, tout est toujours urgent ou important, les choses à faire s'accumulent jusqu'à friser la crise. Sans parler des soirées et week-ends sacrifiés dans l'urgence, des proches que l'on ne voit pas assez, des loisirs que l'on n'arrive pas à se ménager. Et s'il était possible d'être jusqu'à 30% plus efficace sans augmenter son stress? Trop beau pour être vrai? C'est ce que promettait l'Américain Kerry Gleeson, récemment en séminaire à Genève. Ce maître ès efficacité personnelle a élaboré une méthode qui, dit-il, a changé la vie de milliers de gens. Un résultat de plus de vingt ans de pratique qui bouleverse aussi bon nombre d'idées reçues sur la gestion du temps. Faire des listes et se fixer

des priorités? Rien de pire pour l'efficacité! «Les priorités sont souvent la meilleure excuse pour ne jamais accomplir certaines tâches.» Le spécialiste de la productivité préconise plutôt de fixer des plages de temps durant lesquelles effectuer ce qui est nécessaire, selon la règle: «Si vous voulez que quelque chose soit fait, inscrivez-le dans votre agenda! Sinon, vous ne trouverez jamais le temps.» Hiérarchiser ce qu'il faudrait faire n'est qu'une partie du problème, qui ne résoud encore rien! La plus grande difficulté est le passage à l'acte. «Combien d'entre vous pensent qu'ils devraient faire de l'exercice régulièrement?» demande Kerry Gleeson lors de son passage à Genève. Une foule de mains se lève. «Et combien d'entre vous font réellement de l'exercice?» La forêt de bras se transforme en savane clairsemée. «Comme vous voyez, il y a une nette différence entre savoir et agir.» Il en est de même pour le travail:

«La majorité des gens ont une bonne notion de ce qu'ils devraient faire, mais la mise en œuvre ne suit pas.»

SIMPLIFIER. Comment combler ce fossé? Il faut simplifier son travail, prêche Kerry Gleeson. «La plupart d'entre nous feront les choses tout de suite si elles sont faciles à réaliser.» Et, partant, ne les feront pas, ou les reporteront si elles présentent des difficultés. Or cela crée une multitude de problèmes qui prendront encore plus de temps à résoudre.

Une grande partie du temps est gaspillée à combattre les effets néfastes d'une organisation déficiente. Sans même en avoir conscience.

LES CHIFFRES QUI FONT MAL

90%: gain de productivité moyen dans la production.

4%: gain de productivité moyen dans le management et le back office.

50%: productivité moyenne effective des cols blancs.

53% et 41%: proportions respectives des femmes et des hommes débordés et stressés.

Source: IBT

1 heure: temps moyen pouvant être gagné chaque jour.

3 semaines: temps récupéré annuellement en gagnant 30 minutes par jour.

6 semaines: temps moyen annuel passé à chercher des informations mal classées.

13 minutes: fréquence à laquelle les cadres sont interrompus dans leur travail.

«Le meilleur moyen de doubler sa charge de travail est de faire les choses deux fois.»

Exemple: on consulte ses documents ou ses e-mails. Après avoir parcouru rapidement le premier, on hésite sur la suite

à donner. On passe au suivant, puis au suivant, et ainsi de suite. Une fois la liste ou la pile passée en revue, on revient en arrière et se on demande quel document demande notre attention en premier. Ceux auxquels on ne peut apporter une réponse immédiate ont ●●●

Publicité

Gourou de la gestion du temps

Est-ce que nous manquons réellement de temps? Ne faisons-nous pas plutôt un mauvais usage du temps que nous avons à disposition? C'est ce que suggère l'Américain Kerry Gleeson, grand prêcheur de l'efficacité personnelle, créateur et président d'IBT (Institute for Business Technology) et auteur du best-seller planétaire «Mieux s'organiser pour gagner du temps». Invité pour la première fois en Suisse par le réseau Résonance, il a récemment donné

une conférence lors d'un First Tuesday, à Genève. Il a fait salle comble. Le gourou a animé dans la foulée un séminaire d'un jour au titre prometteur, «Accomplissez 30% de plus par jour sans augmenter votre stress».



A lire. Kerry Gleeson, «Mieux s'organiser pour gagner du temps», Maxima, 2005.



3 QUESTIONS À

BRUNO SAVOYAT

Directeur de l'institut de conseil IBT pour la Suisse et la France à Genève.

Quelles sont les erreurs les plus fréquentes dans la gestion du temps?

Les plus grandes pertes de temps viennent de l'addition de microtemps perdus, notamment à chercher des documents. On prend rarement le temps d'améliorer son organisation et ses procédures. On ne prête pas assez attention à ses rythmes de productivité dans la journée et dans la semaine. Agendez les tâches qui requièrent le maximum de concentration quand vous avez le meilleur rendement. Les gens pensent aussi qu'ils vont se rappeler tout ce qu'ils ont en cours, ou notent sur des supports éparpillés. Résultat: sans systématique ni planification, ils n'arrivent plus à assurer le suivi et les tâches arriérées s'accumulent.

En quoi la technologie peut-elle contribuer à plus d'efficacité?

La technologie a un effet ambivalent: d'un côté, les agendas électroniques, l'e-mail ou les téléphones portables permettent un suivi et un échange beaucoup plus rapide d'informations. De l'autre, ils introduisent une pression supplémentaire de l'immédiateté et des interruptions incessantes, qui nuisent à la productivité. Il faut utiliser la technologie à bon escient, et ne pas confondre immédiateté avec efficacité.

Comment améliorer ses habitudes de travail?

Observez-vous minutieusement pendant une semaine: vous identifierez les habitudes qui vous font perdre du temps. Prenez tout de suite une bonne décision sur une nouvelle habitude. Notez-la dans votre agenda et commencez immédiatement sa mise en pratique. Surtout gardez bien à l'esprit les avantages qu'elle vous apportera: c'est ce qui vous aidera à persévérer jusqu'à en faire une habitude.

A lire. Bruno Savoyat, «Les secrets de l'efficacité: en faire plus en moins de temps», Maxima, 2003.

...

de fortes chances de terminer sur une pile «pour plus tard», ou de traîner dans la boîte de réception de l'e-mail... jusqu'à ce qu'on y revienne.

Une bonne partie de notre temps est ainsi passée à combattre les effets négatifs de mauvaises habitudes de travail et d'une organisation déficiente, dont nous n'avons souvent même pas conscience. Selon une étude internationale sur la productivité (IMR Proudfoot, 2001), les managers et l'ensemble du personnel administratif ne sont, en moyenne, productifs que la moitié du temps passé à leur poste de travail. Selon le *Wall Street Journal*, les mêmes passent en moyenne six semaines par année à chercher des informations et des documents perdus ou mal classés. Soit plus de 10% de leur temps!

«Nous sommes très occupés, nous travaillons intensément, mais nous n'accomplissons finalement pas grand-chose», résume Kerry Gleeson. Si nous arrivons à faire tout ce que nous avons à faire, c'est plutôt en dépit de notre façon de travailler que grâce à elle! «Nous accumulons les diplômes. Mais personne ne nous apprend jamais à accomplir le travail de manière efficace.» Plan d'action en trois axes.

1 – CHANGER SES HABITUDES

FILTRE L'INFORMATION. Indispensable pour maîtriser le flux incessant d'informations et de tâches quotidiennes. Le but est d'empêcher des éléments non essentiels d'entrer dans votre environnement de travail. L'idéal est de filtrer à la source, en s'excluant de listes de distribution. On peut sinon jeter dès leur arrivée les documents et informations à faible valeur

ajoutée, pour éviter de se retrouver submergé (filtrage en amont). Au mieux, ce travail est fait par un(e) assistant(e), qui doit être formé(e) pour connaître vos besoins en informations.

Les critères pour filtrer les in-

Les priorités sont trop souvent la meilleure manière de reporter ce qui ne doit pas l'être.

formations, les documents ou les e-mails sont immuables: en quoi cette information est-elle utile? En quoi me concerne-t-elle? Enfin: si j'en ai besoin, où est-ce que je peux la trouver facilement? Et non: est-ce qu'elle pourrait être utile un jour? A

Conseil pratique

E-MAILS. Gagnez du temps en traitant les e-mails par blocs. Vous éviterez ainsi les interruptions continues qui nuisent à votre productivité. Réservez-vous trois périodes dans la journée (p. ex. le matin en arrivant, avant midi et en fin de journée) pour lire et liquider vos e-mails (répondre, classer ou éliminer). Désactivez la fonction d'alerte de votre messagerie (ou quittez-la!) et ne lisez plus les messages en dehors du temps alloué. Le but est qu'à la fin de la journée votre boîte de réception soit vide. Pour des e-mails qui demandent une longue réponse ou une action prolongée, prévoyez un moment spécifique pour les traiter.



Le management de la porte ouverte part de bonnes intentions. Mais c'est aussi un piège du point de vue de l'efficacité.

quoi la réponse peut toujours être positive. Tout ce qui ne répond pas à ces critères peut être éliminé sans scrupules.

AGIR TOUT DE SUITE. Une grande surcharge de travail découle des tâches qui ne sont pas liquidées immédiatement. C'est le meilleur moyen de faire le travail à double. Bien sûr, on ne peut pas faire tout tout de suite. La clé est de décider tout de suite ce que l'on va faire, et quand on va le faire. Si une tâche ne peut pas être réglée immédiatement, parce qu'elle prend beaucoup de temps, qu'il manque une information ou qu'elle nécessite un autre intervenant, il faut avancer autant que possible et planifier tout de suite quand elle sera terminée (ce que Kerry Gleeson appelle «faire tout de suite – plus tard»). Si une tâche peut être déléguée, il faut la déléguer sur-le-champ. Dernière solution: effacer ou jeter, tout de suite.

En anglais, Kerry Gleeson appelle ces solutions les quatre «D»: Do it, Designate it, Delegate it, Delete it. «Une fois que vous touchez un papier ou un e-mail, vous êtes mariés avec», ironise le consultant. Le but est d'apporter une valeur ajoutée à chaque fois que l'on touche ou regarde quelque chose pour la première fois. En général, 80% des décisions peuvent être prises tout de suite!

Agir instantanément est la clé de voûte de l'efficacité personnelle. Cela fait gagner beaucoup de temps: on réduit le nombre de choses auxquelles on doit penser et on augmente sa concentration. On règle les problèmes quand ils sont encore petits, et on évite de créer des crises plus importantes plus tard. On améliore ainsi son interaction avec les collègues ou les clients qui attendent des résultats – et on réduit d'autant le temps passé à leur expliquer pourquoi le travail n'est pas fait.

Finalement, en réglant illico les choses les plus difficiles, on réduit considérablement son niveau d'anxiété et de stress.

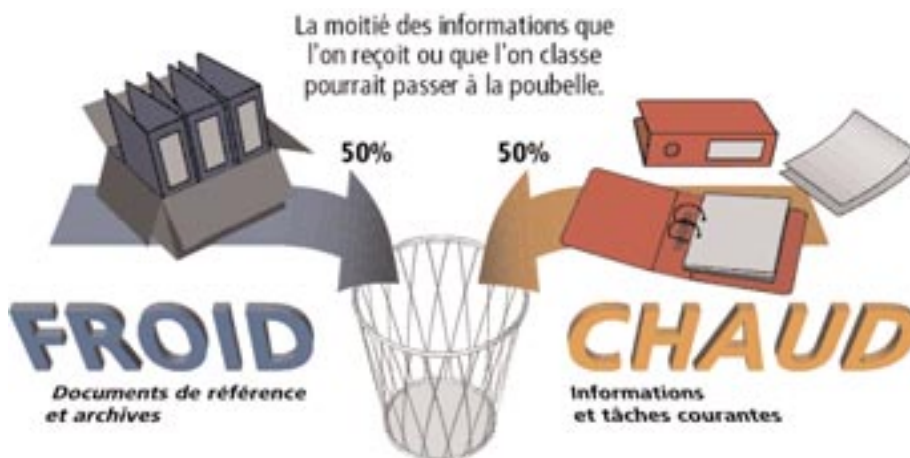
Agir tout de suite dépend en grande partie d'une organisation adéquate (lire point 2). Agir dans l'instant consiste également à mettre en place et améliorer jour après jour les outils et les procédures qui facilitent l'exécution du travail récurrent. Pour favoriser l'action immédiate sur des tâches complexes et rébarbatives, on peut recourir à la technique dite du «salami»: les subdiviser en tâches plus petites et plus faciles à réaliser. Exemple: s'allouer plusieurs tranches d'une demi-heure par jour pour classer ses arriérés plutôt que d'affronter

la perspective de tout faire en un jour... et finalement tout repousser.

RÉDUIRE LES INTERRUPTIONS. Téléphone, e-mail, réunions, crises, visites impromptues: les managers dépensent jusqu'à 40% de leur temps à gérer des interruptions, en moyenne toutes les treize minutes. A chaque fois, ils ont besoin d'au moins cinq minutes – parfois jusqu'à vingt! – pour redevenir productifs. «On ne fait pas assez cas du besoin de concentration que demande le travail intellectuel», note Kerry Gleeson. La qualité du temps est un facteur aussi important que sa quantité. Deux heures d'affilée de haute concentra- ●●●

Publicité

Organisation de l'espace de travail: la loi du moindre effort



Votre système papier sera organisé selon la fréquence d'utilisation des documents. La zone froide comprend les documents de référence (mois) et vos archives (années). La zone chaude de votre bureau sera organisée selon la loi du moindre effort: les documents les plus utilisés doivent être littéralement à portée de main.

Les dossiers suspendus du tiroir de votre bureau contiennent les documents des tâches en cours (semaines), trois casiers («arrivée», «en cours» et «sortie») servent à gérer le flux quotidien. La surface du bureau doit servir uniquement à traiter les tâches que l'on est en train d'accomplir sur le moment.

••• tion permettent d'accomplir bien plus que la même durée répartie en plusieurs tranches. Malheureusement, le haut degré d'interaction du travail actuel, la culture d'immédiateté (e-mails, téléphones

peut éviter de devoir refaire le travail deux fois et de se confondre en longues explications. Adopter une communication efficace, en donnant, et en exigeant soi-même, tous les détails nécessaires permet d'éviter les demandes récurrentes de clarification.

Privilégiez aussi les moyens de communication qui créent le moins d'interruptions possible (e-mails, messages vocaux). On peut aussi grouper les communications avec les personnes avec qui l'on interagit étroitement. Ou grouper les tâches similaires pour plus d'efficacité: plutôt que de s'interrompre pour chaque e-mail ou téléphone, on peut en rassembler la gestion dans des blocs de temps prédéterminés.

Finalement, puisque les interruptions concernent notre interaction avec les autres, il est important de créer une culture de respect mutuel des pages

de temps bloquées pour du travail de concentration. Pour autant, il ne faut pas oublier de limiter les interruptions inutiles que l'on s'inflige à soi-même!

2 – RATIONALISER SON ORGANISATION

«Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place.» Le principe énoncé par Benjamin Franklin reste la base de toute organisation efficace. Comment voulez-vous agir tout de suite si l'organisation de votre espace de travail ne vous le permet pas? La plupart des gens travaillent aujourd'hui dans un environnement tant papier qu'électronique. Pour être le plus simple et efficace possible, votre système d'organisation doit être identique dans les deux cas. Il n'y a pas d'organisation idéale standard, mais quelques bonnes pratiques qui peuvent être adaptées à l'usage personnel de chacun.

Critère imparable: votre organisation devrait être assez simple et évidente pour que quiconque puisse aisément y trouver quelque chose – y compris le paresseux qui sommeille en vous! L'amélioration et l'adaptation continues de ce système font partie intégrante de votre travail et suivent les mêmes règles: quand vous avez besoin d'un nouveau dossier ou d'en archiver un, faites-le tout de suite!

«Si vous consacrez dix minutes par jour à réfléchir à comment vous pourriez rendre votre travail plus facile, votre productivité augmentera de manière spectaculaire», assure Kerry Gleeson.

DESTRUCTION. La matière première étant l'information, l'organisation concrète doit permettre de prendre en charge les informations entrantes, de les traiter, de les transmettre, et de conserver de manière ac-

Conseil pratique

CARTE DES RESPONSABILITÉS.

Pour faciliter votre travail, établissez la carte de vos responsabilités en mettant par écrit, autour de la dénomination de votre fonction, tous les résultats qui sont attendus de vous et les tâches qui en résultent. Cela vous donnera une vue d'ensemble concrète et complète de vos besoins en organisation. Utilisez cette carte pour créer les catégories, dossiers et sous-dossiers de votre nouveau système de classement (documents de travail, références et archives) en fonction de vos responsabilités et de vos projets en cours. Prévoyez dès maintenant une demi-heure dans votre agenda pour cela!

Trop de gens passent leur temps à planifier ce qu'ils devraient être en train de faire.

portables), ainsi qu'une politique de la porte ouverte entraînent une recrudescence de la discontinuité au travail.

Plusieurs habitudes permettent de réduire les interruptions extérieures. Clarifier les attentes d'un client ou d'un supérieur

Conseil pratique

LA RECETTE DU CLASSEMENT.

Vous aurez besoin d'une journée pour mettre vos bonnes résolutions à exécution. Prévoyez un jour entier dans votre agenda, si possible quand vous ne serez pas dérangé (le week-end si besoin est), pour mettre en œuvre un système de classement qui augmentera votre efficacité. Le jour prévu, rendez-vous à votre place de travail, débranchez votre cerveau et passez en pilote automatique. Si possible, mettez de la musique que vous aimez. Puis, sans hésiter, sortez tous les papiers de votre environnement de travail, et placez-les en tas sur votre bureau.

Prenez trois feuilles de papier blanc et écrivez en grand, séparément: documents de travail, références, archives. Placez-les sur le sol pour faire trois tas distincts. Préparez trois autres feuilles de papier (ou

mieux trois casiers directement) pour les documents «arrivée», «en cours» et «sortie».

Puis passez en revue chaque papier entassé sur votre bureau, et agissez immédiatement: terminez, avancez autant que vous le pouvez et mettez-le dans le casier en cours, planifiez une plage de temps nécessaire pour l'achever, décidez à qui le déléguer et placez-le dans le casier sortant.

Munissez-vous d'une grande corbeille et jetez sans scrupules tout ce qui n'est pas vital! Commencez par ordonner les papiers les plus récents: en moyenne, 80% de notre travail en cours porte sur 20% de notre documentation.

Au cas où vous n'arriveriez pas au bout en un jour, vous pourrez ainsi reprendre votre travail sans encombre avec le nouveau système, et terminer les tas restants en quelques sessions supplémentaires.

cessible celles qui vous seront utiles par la suite. Votre espace de travail comprend donc une zone «chaude», pour les informations dont vous avez besoin pour les tâches en cours, et une zone «froide», pour le classement de documents de référence (*voir encadré ci-contre*). Entre les deux, la corbeille à papier élimine tout ce qui n'a pas sa place dans le système. Souvenez-vous que, dans de nombreux cas, elle est votre meilleure alliée!

«En moyenne, les gens peuvent jeter 50% de ce qu'ils reçoivent ou de ce qu'ils classent», postule Kerry Gleeson.

SOYEZ PARESSEUX. Le système doit refléter les tâches découlant des responsabilités liées à

vos fonction. Demandez-vous: quels sont les résultats que l'on attend de mon travail? Pour quoi suis-je rémunéré? Prenez un moment pour noter par écrit chaque aspect et sous-catégorie liés à vos responsabilités et vos projets en cours. Créez un dossier, et au besoin des sous-dossiers, pour chacun d'entre eux. La règle d'or: soyez fainéants, sinon vous n'utiliserez jamais votre système.

Le sésame du système: trois casiers («arrivée», «en cours» et «sortie»). Prennent place dans «arrivée» les communications et le courrier nouveau jamais encore touché. Tout ce que l'on prend de ce casier ne peut y retourner et doit être traité d'une manière ou d'une

autre: action, classement, poubellisation ou passage au casier voisin «en cours». On peut subdiviser le casier «arrivée» selon des tâches spécifiques (à signer, urgent, à lire – attention à planifier un temps de lecture).

Le deuxième casier, «en cours», sert à ranger momentanément les documents sur lesquels on a commencé d'agir sans pouvoir aller jusqu'au bout. Ce casier n'est PAS une voie de garage pour le report indéterminé de tâches ingrates ou de projets inachevés (ces derniers vont dans les dossiers suspendus hebdomadaires). Le contenu du casier «en cours» ne doit pas y rester plus

de 24 ou 48 heures. Finalement, le casier «sortie» parle de lui-même: il recueille les tâches accomplies à transférer plus loin ou à classer.

COURRIER ÉLECTRONIQUE. Les e-mails seront organisés de la même manière que les casiers et les dossiers de référence papier. Les e-mails utiles comme références seront stockés dans des dossiers, identiques aux fichiers papier (selon votre carte de responsabilités). Ceux qui ne peuvent pas être traités tout de suite par une réponse, un classement ou une poubellisation seront glissés dans des dossiers spécifiques créés dans votre mes- ●●●

Publicité

...
sagerie: en attente d'information, à répondre, action requise.

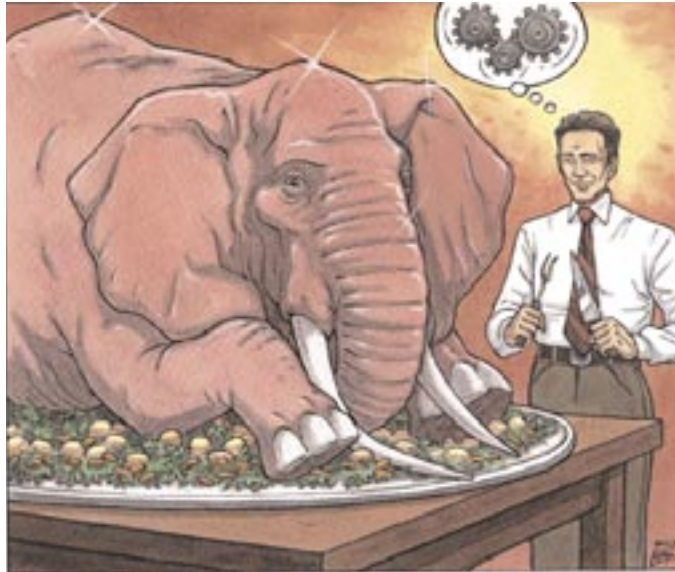
Mais planifiez le moment de la journée ou la date prévue à laquelle vous allez répondre ou agir! La messagerie Outlook, par exemple, permet de fixer des rappels sur des e-mails ou de les inscrire dans votre agenda pour un suivi à la date appropriée. Ne vous en privez pas, ce sera plus simple et plus sûr que d'essayer de se souvenir de tout.

3 – L'ART DE LA PLANIFICATION

Se fixer des priorités est un leurre. Pour passer à l'action, il faut un ancrage concret dans la réalité: une plage de temps dans votre agenda. La planification doit servir de rail à l'efficacité, image Kerry Gleeson: «Une fois que vous avez pris l'habitude d'agir tout de suite et que votre système d'organisation vous le facilite, vous devez vous assurer que vous agissez sur ce qui compte.»

La langue anglaise rend bien la différence entre «doing things right» (faire les choses bien) et «doing the right thing» (faire la chose juste). Et «the right thing», c'est le travail qui ajoute une réelle valeur.

Une bonne planification permet d'éviter les temps morts et les hésitations: une fois décidé ce que l'on doit faire, on n'a plus qu'à s'y tenir. Mais pour



Comment manger un éléphant? En le découpant. Ou comment venir à bout des tâches les plus énormes en les subdivisant.

être efficace la planification doit prendre un peu de recul.

«Le problème de la majorité des gens est qu'ils planifient toute la journée ce qu'ils devraient être en train de faire», constate Kerry Gleeson. Cette «microplanification» à court terme est très inefficace.

L'expert américain préconise au contraire une planification hebdomadaire, qui permet une vision plus claire de ce que l'on doit faire, de manière cohérente, sur une période gérable. La plupart des tâches importantes demandent un suivi, de l'anticipation et du temps, or cela n'est pas possible à l'échelle quotidienne. Un mois est sou-

vent sujet à trop d'impondérables.

Une planification hebdomadaire permet de sortir du piège des tâches urgentes mais peu importantes et de se fixer du temps pour celles qui sont importantes mais peu urgentes.

RENDEZ-VOUS AVEC SOI-MÊME.

Au lieu d'un agenda «réactif», qui ne prend en compte que les rendez-vous extérieurs, vous créez ainsi un agenda «proactif», qui comporte des rendez-vous avec vous-même pour les tâches importantes, des rappels et des actions de suivi. Sans pour autant planifier chaque heure de la journée: bloquez 50% et réservez environ 50% pour les imprévus inévitables. Un plan hebdomadaire permet en outre de repérer les manques de temps et de les pallier à l'avance.

Chaque soir, passez rapidement en revue votre journée du lendemain et mettez à jour les détails: vous aurez ainsi une idée claire de ce que vous devez faire et vous profiterez de vos heures

les plus productives dès le matin pour avancer.

Toutes les théories ne serviront à rien si rien n'est fait pour les mettre à profit. Pour gagner du temps en améliorant sa productivité, il faut en faire un projet à part entière et y allouer le temps nécessaire. Et le meilleur moment de le faire est... maintenant!

Dès la fin de cet article, relevez deux idées dans ce dossier qui vous semblent utiles. Décidez de les mettre en œuvre dès à présent, et faites immédiatement les premiers pas: si vous décidez de gagner du temps sur vos e-mails en les traitant par blocs, désactivez la fonction d'alerte de votre messagerie (ou quittez-la!), et ne les lisez plus en dehors du temps alloué.

Pour gagner du temps il faut d'abord en perdre.

Notez ces deux idées dans votre agenda et assurez-en régulièrement le suivi. Si vous arrivez à les mettre en œuvre trois semaines d'affilée sans interruption, vous aurez créé une nouvelle habitude tenace.

Pour le reste, une journée suffit dans la grande majorité des cas pour poser les bases d'une organisation plus performante. L'important est de faire le premier pas d'un coup, de créer une rupture franche avec le passé et de repartir sur une nouvelle base, saine.

Et gardez à l'esprit que gagner en efficacité est un investissement, et que pour gagner du temps, il faut commencer par en perdre. **PME**

10 règles à appliquer tout de suite

- | | |
|---|---|
| 1 Abandonner les listes et les priorités. | 6 Réserver les pics d'énergie pour les activités délicates. |
| 2 Agir tout de suite. | 7 Regrouper les activités similaires. |
| 3 Préparer chaque journée la veille. | 8 Garder de la disponibilité pour l'imprévisible. |
| 4 Planifier les tâches importantes de semaine en semaine. | 9 Respecter ses engagements. |
| 5 Evacuer l'inutile. | 10 Diviser les tâches rébarbatives. |