

et si

Catherine Berliet

Sous la direction de
Stéphanie Brouard & Fabrice Daverio

je prenais mon temps !

Gestion des priorités mode d'emploi

EYROLLES

Combien de fois avez-vous décidé d'en finir avec vos mauvaises habitudes ? Combien de fois vous êtes-vous promis de reprendre votre vie en main et de vous donner du temps pour accomplir vos projets, vos rêves ?

Le culte de la performance vous a fait oublier d'écouter vos besoins les plus profonds et vous vous êtes laissés aspirer par la spirale du toujours plus, et encore plus vite. Comment venir à bout de ce sentiment d'inachevé et gommer les regrets de n'avoir pas pris plus de temps pour vous et votre entourage ?

L'ambition de cet ouvrage est de vous montrer le chemin d'une vie réorganisée, plus sereine et plus douce. Il vous aidera à vous réapproprier votre temps et à vous inscrire dans une écologie existentielle nécessaire à votre santé psychique. Adhérez à un nouveau modèle : celui du temps juste !

et si est une collection d'ouvrages mode d'emploi, écrits dans un style simple et dynamique, destinée à vous faciliter la vie au boulot, dans votre vie perso et dans vos relations.

Rédigé par un ou des experts du sujet, chaque ouvrage propose des méthodes, des outils, des conseils et des exercices pour dépasser vos blocages et changer durablement.

**Et si je prenais
mon temps !**

Gestion des priorités
mode d'emploi

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Dans la même collection :

Et si je supportais mieux les cons !, de Bruno Adler

Et si j'assurais en public !, de Gracco Gracci

Et si je choisissais ma vie !, de Gilles Noblet

Et si j'apprivoisais mon chef !, de Nathalie Schippounoff et Stéphane Malochet

À paraître :

Et si je gagnais plus de thunes !, de Fabrice Daverio, dirigé par Stéphanie Brouard

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2013
ISBN : 978-2-212-55590-5

Catherine Berliet

Et si je prenais mon temps !

Gestion des priorités
mode d'emploi

Sous la direction de Stéphanie Brouard
et Fabrice Daverio

EYROLLES



Remerciements

Tous mes remerciements vont à :

Stéphanie Brouard et Fabrice Daverio, les merveilleux initiateurs et catalyseurs de ce projet « broché ».

Mes enfants Antoine, Capucine et Garance, sans oublier Juliana, à qui j'ai souvent dit que je n'avais pas le temps de passer à côté de *Et si je prenais mon temps !*

À ma mère et à ma sœur Laurence si « àtempstives ».

À Marco pour son regard « distempscié ».

À mon éternelle amie Denise, suisse et « détempdue ».

Aux nombreux stagiaires et participants rencontrés et formés qui, à force de me parler de leur sentiment d'urgence, m'incitent à leur dire aujourd'hui : « Et si vous preniez votre temps ? »

Sommaire

Introduction	IX
--------------------	----

Chapitre 1

Ralentir

Les clés pour changer	6
Première idée : ra-len-tir	7
<i>Bienvenue dans le monde du « slow »</i>	8
<i>Temps d'est ou temps d'ouest ?</i>	9
Comment se désintoxiquer et décrocher de la vitesse ?	9
<i>C'est bien joli tout ça, mais je commence par quoi ?</i>	10
Renouer avec la chronobiologie	10
Faire une chose à la fois	13
Mettre des « règles du jeu et des règles du je »	15
Savourer le temps présent	16
En finir avec le « dépêche-toi »	18
Se déconnecter	20
Cultiver ses « ressources attentionnelles »	21
Donner vie à ses rêves	22
Et pourquoi changer ?	24
Essayez quand même	28
Je n'ai pas l'habitude !	28
Naturel, pas naturel ?	29
Savourez le temps présent	30
Aiguisez vos « capacités attentionnelles »	32

Chapitre 2

Faire la moitié des choses

Les clés pour changer	39
Aller vers une réingénierie comportementale.	39
Préférer l'efficacité à l'efficacités	40
Se mettre sous le signe du <i>kaizen</i>	41
Privilégier la proactivité à la réactivité.	42
Pratiquer la synergie	44
Résister à la tentation de ses « pilotes internes »	44
Arrêter de procrastiner	48
Neutraliser ses « gloutons du temps », occire ses « hackers de vie.	51
S'inspirer des lois du temps.	53
Définir ses objectifs.	56
Prioriser.	58
<i>Différenciez l'urgence de l'importance.</i>	59
<i>Priorisez pour définir vos enjeux.</i>	61
<i>Hiérarchisez avec la matrice d'Eisenhower</i>	62
Déléguer	64
Et pourquoi changer ?	67
Essayez quand même	71
Décidez sans céder aux attermolements	71
Avancez à petits pas	74

Chapitre 3

Simplifier

Les clés pour changer	80
Simplifier, c'est réfléchir et élaguer	80
<i>Mais, au fait, l'essentiel, c'est quoi ?</i>	81
<i>Et l'accessoire, c'est quoi ?</i>	82
<i>En résumé, vous ferez quoi ?</i>	82
Simplifier, c'est ranger	84

<i>Commencez par ranger votre bureau</i>	84
<i>Intéressez-vous de près à la loi de Douglas</i>	85
<i>Faites la chasse aux Post-it</i>	87
<i>Classez vos papiers pour ne rien oublier</i>	88
<i>Continuez en organisant votre PC</i>	89
Simplifier, c'est s'offrir une cure de détoxification	90
<i>Optez en premier lieu pour une diète matérialiste</i>	91
<i>Poursuivez avec une diète rédactionnelle</i>	92
<i>Prolongez par une diète relationnelle</i>	93
<i>Souvenez-vous de Pareto</i>	94
<i>Risquezt-vous à une diète informationnelle</i>	94
<i>Terminez par une diète numérique</i>	95
Simplifier, c'est s'organiser avec méthodologie	96
<i>S'organiser, c'est commencer par faire un état des lieux et auditer son temps</i>	97
<i>Inscrivez une flexibilité dans votre emploi du temps</i>	101
Simplifier, c'est utiliser les bons outils de gestion du temps	102
<i>Premier outil : la liste des tâches à effectuer</i>	102
<i>Deuxième outil, simplissime et facilitateur : la carte mentale</i> ...	105
<i>Troisième outil : le rétroplanning</i>	107
Simplifier, c'est gérer le flux d'information	107
<i>Organisez votre boîte mail</i>	107
<i>Assignez-vous des règles d'ouverture</i>	108
<i>Fixez-vous des règles de rédaction</i>	108
<i>Respectez les règles de diffusion</i>	109
Et pourquoi changer ?	110
Essayez quand même	113

Chapitre 4

Se reconstruire un capital temps

Les clés pour changer	118
<i>Préservez votre ressource temps en « open space »</i>	118
<i>Préservez votre ressource temps face aux dérangements des importuns</i> .	121

<i>Les « coucous suisses »</i>	121
<i>Les amateurs de cancans</i>	122
<i>Les questionneurs impénitents</i>	123
<i>Les éternels Calimero</i>	123
<i>Les accidentés de la vie</i>	125
<i>Votre boss</i>	125
Préservez votre capital temps en rationalisant vos réunions	126
Examinez les dérives de vos réunions	127
Posez-vous quelques questions	128
Appliquez les dix règles d'or	128
À faire avant la réunion	130
À faire pendant la réunion	131
À faire après la réunion	133
Et pourquoi changer ?	134
Préservez votre capital temps en osant dire « non »	134
<i>Portrait-robot de M. ou Mme Ouioui</i>	134
<i>Pourquoi refusez-vous de refuser ?</i>	135
<i>Quand pouvez-vous dire « non » ?</i>	136
Essayez quand même	137
Ça fait quoi de passer son temps à dire « oui » ?	137
Et maintenant, je fais comment, concrètement, pour dire « non » ?	139
Préservez votre capital temps : osez communiquer avec impact ...	140
<i>Négociez deux jours de télétravail par mois</i>	143
Débusquez vos passions pour donner du sens à votre temps	145
Table des exercices	147
Bibliographie des ouvrages cités	149

Introduction

Combien de fois vous êtes-vous surpris à vouloir en finir avec vos mauvaises habitudes, et combien de fois vous êtes-vous promis de remettre tout à plat pour, enfin, réorganiser votre vie et vous donner du temps et du champ pour accomplir vos rêves et vos projets ?

Le culte de la performance vous a fait oublier d'écouter vos besoins les plus profonds et vous vous êtes laissé avaler par la spirale du « toujours plus, et encore plus vite ». Comment venir à bout de ce sentiment d'inachevé ou de bâclé ? Comment gommer les regrets de n'avoir pas eu le temps de prendre du temps pour soi et pour les siens ?

L'ambition de cet ouvrage est de vous montrer le chemin d'une vie réorganisée, plus sereine et plus douce, de vous aider à vous réapproprier votre temps, de vous inscrire dans une écologie existentielle nécessaire à votre santé psychique et d'adhérer à un nouveau modèle : celui du temps juste.

*« Il n'est rien de plus précieux que le temps, puisque
c'est le prix de l'éternité. »*

Louis Bourdaloue

Chapitre 1

Ralentir

Après avoir lu ce chapitre, vous saurez vous redonner du temps, retrouver du sens et réaménager votre mode de vie. Vous apprendrez à vous faire violence pour ne plus courir et pour « laisser le temps au temps ».

« Mon passe-temps favori, c'est laisser passer le temps, avoir du temps, prendre son temps, perdre son temps, vivre à contretemps. »

Françoise Sagan

Vous avez longtemps cru à l'image valorisante du stakhanovisme du travail.

Vous avez longtemps cru à l'adage : « Travailler plus pour gagner plus. »

Vous avez longtemps cru échapper aux dommages collatéraux des risques psychosociaux.

Et pan ! Oui, qui l'eût cru, vous voilà dans l'œil du cyclone, en proie à un stress rampant et sournois. Votre vie tourne au cauchemar et vous vous demandez dans quel film vous jouez.

Vous vous laissez volontiers assommer, parasiter, inonder par une avalanche de dossiers, une succession de réunions, une cascade d'e-mails. Vous enchaînez tâches et missions, vous vous évertuez à rendre service, à voler au secours des uns et des autres, à faire plus et mieux, et vos journées ne se terminent jamais. À force de zapper, de « switcher », d'accélérer, à force de vous « ploguer » partout, d'être toujours « *on line* », un sentiment d'insuffisance vous gagne et, avec lui, la sensation diffuse de ne pas être à la hauteur. Pourtant, Dieu sait que vous faites votre maximum pour correspondre à l'image parfaite du collaborateur(trice) idéal(e), du père (mère) rêvé(e) et du mari (femme) exceptionnel(le).

Vous ne maîtrisez plus rien, vous vivez l'œil rivé sur votre montre, vous êtes en retard sur tout et partout, la justification est votre nouveau mode de communication. L'autre jour, vous vous

êtes même endormi(e) à la réunion de service... Quant à votre entourage, il commence à vous reprocher votre désinvestissement familial.

Vous êtes l'as du transformisme, vous changez de rôles, de postures et de costumes : un jour vous vous la jouez Lucky Luke, toujours « au taquet », dégainant plus vite que votre ombre ; un jour vous vous la jouez Bollywood sur un air de cithare, mimant Shiva la déesse de la polychronie, ou la fée de l'instantanéité.

Quoi qu'il arrive, vous mettez un point d'honneur à assurer en vous démultipliant, et vous continuez de penser que tout finira par s'arranger, ou que tout ira pour le mieux dans le meilleur des mondes. Pourtant, écartelé(e) que vous êtes entre le désir de tout faire, la volonté de bien faire, celle de donner le change coûte que coûte, votre horloge interne s'emballa, vos repères sont mis à mal et le stress opère son travail de sape, vous ronge à petit feu et vous attaque les neurones.

Au bureau, malgré votre puissance de travail, les dossiers s'amoncellent, les retards s'accumulent, vos « *to do list* » n'en finissent pas de s'allonger. Les heures filent et défilent, votre temps se délite et vous n'avez plus assez de vos journées pour assumer votre charge de travail. Vous vous sentez vampirisé(e), dépossédé(e) de votre ressource temps, et vous avez beau accélérer la cadence, rien n'y fait.

À la maison, même combat. Vous êtes absent(e), dans un état second et pas franchement au fait des notes du petit dernier, ni des dates d'anniversaire. Vous êtes un fantôme de passage, tantôt sur « *on* », tantôt sur « *off* », accroché(e) à votre smartphone,

scotché(e) à votre tablette ou échoué(e) sur votre canapé. En plus, à force de faire les yeux blancs dans les dîners, vos amis se sont lassés de votre inertie et ne vous invitent plus nulle part.

Oui, à la réflexion, vous êtes « au bout de votre vie » et, plus que jamais, vous ressentez le désir de tout remettre à plat.

Vu et entendu dans le métro

Comment tu fais, toi, pour t'en sortir avec tout ce que tu as à faire ?



Je fais des listes.



Et après ?



Ben, comme j'ai beaucoup de listes, je fais des listes de listes.



Les clés pour changer

Imaginez un instant votre envie d'en découdre avec ce rythme effréné, votre volonté d'échapper à ce mode de vie en flux tendu, administré par la loi du TTU (très très urgent) et régi par le seul oukase de la rentabilité et du « toujours plus vite ».

Il n'y a qu'à observer la journée de Lou, consultante RH, pour s'en persuader. Réveil à 6 h 30. Vite, elle se lève, avale un café, habille ses trois enfants, leur prépare vite un petit déjeuner, saute dans sa voiture pour les déposer tout aussi vite à l'école, pour ensuite rejoindre dare-dare l'entreprise où elle doit intervenir. Puis, encore plus vite, elle s'installe devant son ordinateur, et commence à travailler, l'œil rivé sur sa montre. Objectif : ne pas prendre de retard pour quitter vite son lieu de travail à l'heure dite et sauter fissa dans sa voiture, aller vite chercher sa progéniture, rentrer « ventre à terre » chez elle, préparer à la hâte un goûter, faire réciter les leçons, tout cela, bien sûr, en attrapant d'une main le portable qui sonne, en regardant vite fait ses e-mails et en zappant les programmes TV pour trouver vite l'émission enfantine qui captera l'attention de ses chères têtes blondes, le temps de cuisiner *presto*, d'accueillir *subito* son mari, et de faire dîner vite vite toute sa tribu, pour ensuite coucher sa marmaille, non sans avoir vite vite raconté une histoire pour maman pressée, et puis vite vite ranger les affaires pour le lendemain, avant de s'échouer sur le canapé, pour vite vite regarder la fin du film, et se jeter épuisée dans les bras de Morphée...

À la réflexion, ce buzz permanent vous empêche singulièrement de vivre, d'éprouver et de ressentir. Vous vous sentez piégé(e) par

la dictature de l'instantanéité et par une précipitation fébrile qui vous accapare et s'insinue dans vos temps libres.

Comment stopper cette course effrénée et frapper d'anathème la précipitation et l'accélération, symboles de la réussite des temps modernes ?

Comment repenser nos façons d'agir pour fuir ce « *quick and go* » dévastateur et chronique, pour mettre à mal le culte de la vitesse ?

Comment nous soustraire à cette gloutonnerie gargantuesque jamais rassasiée du « comment faire toujours plus en moins de temps » ?

Comment changer les mentalités, chasser les « *a priori* », sortir de nos cages mentales ?

Comment ralentir dans l'entreprise et nous extraire de la spirale du court terme ?

Comment échapper à la fureur de l'instant, rejeter le culte de l'urgence et de la rentabilité, éradiquer son stress, tout en donnant le meilleur de nous ?

PREMIÈRE IDÉE : RA-LEN-TIR

Partir « à la recherche du temps pour soi » et se dire, à l'instar de Lamartine : « *Ô temps ! suspends ton vol.* » Pour prendre toute la mesure de cette lenteur, je vous propose de mémoriser deux images.

L'image de la panthère : observez une panthère dans sa cage et admirez la lenteur extrême de ses mouvements. Cette tranquillité

apparente ne l'empêchera pas, la minute qui suit, de fondre littéralement sur sa proie avec une fulgurance incroyable, si le besoin s'en fait sentir.

L'image de l'urgentiste : regardez les comportements des urgentistes, et notez leur calme, leur réflexion, et l'anticipation dont ils font preuve pour une action juste au bon moment. À part dans les mauvaises séries à la télévision, vous ne les verrez jamais courir tous azimuts, mais plutôt s'attacher à sécuriser le périmètre d'intervention avant de prodiguer les premiers soins.

Pour ne plus confondre précipitation et rapidité, modélisons les félins, inspirons-nous de l'action réfléchie d'un(e) professionnel(le) de la santé, rompu(e) aux différentes urgences.

■ **Bienvenue dans le monde du « slow »**

Et si nous décélérons, si nous revenions à la conception circulaire du temps, pratiquée par nos ancêtres, en nous éloignant de notre vision linéaire ?

Quand pourrions-nous, sur le modèle des anciens, nous calquer sur le temps des saisons, des moissons, des vendanges ou des carnavaux ?

Quand pourrions-nous, sur le modèle des Orientaux, faire rentrer le « Che » dans notre mode de décision, c'est-à-dire tenir compte du moment opportun, des circonstances ?

Quand respecterons-nous les rythmes chronobiologiques ?

■ Temps d'est ou temps d'ouest ?

Oui, je vous le dis, une révolution lente est en route. Des apôtres d'un nouveau genre fleurissent un peu partout et plusieurs mouvements se font l'écho d'un style de vie presque anachronique qui nous encourage à vivre plus lentement, tout simplement en prenant le temps.

À noter

Quels sont ces différents courants ?

- Le label « Città slow » (villes lentes) prônant l'« engagement à promouvoir un rythme de vie plus lent, inspiré des habitudes de vie des communautés rurales » ;
- le « slow food », fondé en 1986 par Carlo Petrini à Rome pour vaincre la malbouffe ;
- le « slow parenting », qui milite pour ne pas surcharger les horaires des enfants ;
- le « slow sex » inspiré du tantrisme, à des années-lumière de la performance sexuelle et de la multiplicité des partenaires ;
- la « slow life » au Japon ;
- le « slow mouvement », le « slow design », le « slow media », le « slow thinking », le « slow tourism »...

COMMENT SE DÉSINTOXIQUER ET DÉCROCHER DE LA VITESSE ?

- Mettre en place une réingénierie comportementale ;
- privilégier la qualité à la quantité ;
- revenir aux modèles propices à l'échange, au lien social et au plaisir de vivre ;

- adhérer à un nouveau courant : le « slow down mouvement » – www.slowdownnow.org – et décélérer... ;
- susciter un sursaut général et régler nos horloges sur un temps plus juste car, comme le dit Ban Ki-Moon, secrétaire général des Nations unies : « *L'humanité force vers l'abîme, le pied sur l'accélérateur.* »

■ C'est bien joli tout ça, mais je commence par quoi ?

Je pose un acte : devenir membre de l'Institut international des paresseux : www.slowdownnow.org.

RENOUER AVEC LA CHRONOBIOLOGIE

La chronobiologie consiste à étudier les variations de nos fonctions biologiques et psychologiques, et de les prendre en compte pour rendre sa vie plus riche, plus productive, en associant le bon temps à la bonne activité. Nous sommes régis par plusieurs systèmes rythmiques :

- les rythmes circadiens, modifiés par les variations du rythme veille/sommeil (sur 24 heures), concernent les sécrétions hormonales, les fréquences cardiaques et la pression artérielle ;
- les rythmes ultradiens (inférieurs à 24 heures) sont en relation avec l'activité du cerveau, le rythme cardiaque, etc. ;
- les rythmes infradiens (supérieurs à 24 heures) ont trait à la menstruation, à la gestation (période de fragilité en février-mars et octobre-novembre) ;

- les rythmes chronopsychologiques : la chronopsychologie étudie les variations des comportements humains (agressivité/coopération) et des performances (mémorisation, apprentissage, réflexion, logique).

La recherche sur les rythmes circadiens nous apprend qu'il existe deux moments difficiles dans la journée : le tout début de matinée et la fin de la matinée/début d'après-midi, entre 11 h 30 et 15 heures (baisse de vigilance). Nos capacités intellectuelles sont à leur apogée entre 9 heures et 11 h 30, et, après 15 heures, ce sont nos capacités physiques qui augmentent pour s'amenuiser vers 18 heures.

Tu préfères qu'on se voie quand pour travailler sur le dossier ?
Tôt dans la journée, c'est le moment où je suis le meilleur !



Pour moi, tôt dans la journée, c'est 11 heures.



On aura une demi-heure.
Après, c'est moi qui commence à décliner !



Optimiser sa ressource temps, c'est se créer des plages d'activité en relation avec ses propres rythmes, et mettre en musique temps forts et périodes de repos. Idéalement, nous devrions nous synchroniser sur notre horloge interne. Prendre l'habitude d'identifier nos pics énergétiques pour les associer à des temps de concentration, à des séquences de travail intenses ou complexes, à des activités physiques ou sportives. Remettre la sieste à l'honneur chaque fois que nous le pouvons, l'espace d'une vingtaine de minutes, se donner des temps de récupération pour mieux se dédier à l'action.

Exercice pour respecter ses rythmes chronobiologiques

Tracez une courbe reflétant vos pics énergétiques et vos baisses de régime au cours d'une journée-type. Qu'observez-vous ?

Si vous deviez organiser vos journées en tenant compte de vos rythmes, que changeriez-vous dans vos pratiques ?

Bon à savoir

« Les représentations grecques et romaines du temps distinguent trois sens : durée, moment, intensité. Kairos désigne le temps de l'action, de l'agissement. En cela, il complète Chronos perçu comme le temps pensé, mesuré et prévu¹. »

1. Xavier Cosnard dans *Spirale – Revue de recherches en éducation*, 2005.

FAIRE UNE CHOSE À LA FOIS

La **polychronie** vous conduira dans les méandres d'une pluriactivité, d'un papillonnement et d'un foisonnement délétères, générateurs de perte de temps et de perte de sens. Alors, résistez à la tentation du « je fais plusieurs choses à la fois », faites-vous violence et devenez un adepte de la monochronie. Soyez monotâche, voire monomaniacque, et égrenez trois mantras : « Je m'oblige à ne faire qu'une chose à la fois, je me concentre sur l'action en cours, je m'interdis tout zapping. »

Si vous planchez sur un document, vous vous mettez sous cloche et résisterez à la tentation de répondre au téléphone, de consulter vos e-mails ou de converser avec le premier collègue qui pointe son museau pour vous entretenir du dernier match de foot. Devenir séquentiel et considérer qu'il y a « *un temps pour tout, et un temps pour chaque chose*² », voilà ce que nous confirme Jean-Philippe Lachaux, directeur de recherche Inserm au Centre de recherche en neurosciences de Lyon, quand il nous dit : « *Il faut passer un contrat avec soi-même : opter pour une monotâche pendant une durée limitée, afin d'atténuer l'impact du système de veille qui déplace notre attention*³. »

2. *L'Ecclésiaste*.

3. Jean-Philippe Lachaux, *Le Monde de l'intelligence*, N° 21, septembre-octobre 2011.

Conseil de l'expert



Prenons un exemple : si je suis en train de rédiger un article de presse, et que, dans le même temps, j'attends le coup de fil d'un interlocuteur, ces deux tâches, l'une en cours et l'autre à venir, risquent fort de provoquer en moi un court-circuit attentionnel, dans le sens où je vais, à intervalles réguliers, me décentrer de mon article pour anticiper le coup de fil à venir. Dans ce cas précis, nous suivrons les conseils proposés par Jean-Philippe Lachaux, lequel nous dit de :

- délimiter parfaitement le territoire de chaque tâche ;
- reporter l'écriture de l'article et donner la priorité à une succession de petites tâches que nous pourrions vite abandonner le cas échéant, si nous devons remobiliser notre attention sur l'action ;
- morceler la première activité en sous-objectifs, c'est-à-dire se concentrer sur la réalisation d'une introduction ou d'une conclusion ;
- laisser la rédaction de son article pour se concentrer sur la préparation du sujet qui va alimenter la conversation téléphonique future ;
- garder les deux séquences, mais accepter d'avoir un espace-temps de remise à niveau attentionnelle lors des premiers instants au téléphone, pour éviter télescopage et parasitage ;
- lâcher prise et aller boire un café en attendant votre coup de fil.

METTRE DES « RÈGLES DU JEU ET DES RÈGLES DU JE »

Ralentir, c'est aussi réorganiser les flux de son périmètre fonctionnel, se positionner et délimiter son territoire. Jauger en permanence l'acceptable et l'inacceptable, faire la part du feu entre le « je dois » et le « j'ai envie », ne plus se laisser déranger pour un oui ou pour un non, faire respecter sa ressource temps, instaurer des règles de vie pour échapper à l'envahissement de certains.

J'établis donc des codes de bonne conduite et, par exemple, dans l'« *open space* » qui me sert d'aire de travail, je mise clairement sur le carton rouge pour indiquer à mes collègues que je suis sur un dossier important nécessitant de la concentration. Je pense notamment à ceux qui se postent devant vous alors que vous téléphonez et qui vous signifient, de façon subliminale, qu'ils feront le pied de grue jusqu'à ce que vous ayez raccroché.

Aujourd'hui, nos congénères ne sont plus élevés, mais nourris, ce qui fait le lit de l'incorrection, de l'agressivité à bas bruit, ce qui pollue la vie de la cité tout entière, et celle de l'entreprise en particulier. Serions-nous dans la jungle, et l'homme deviendrait-il un loup pour l'homme ? Raison de plus pour imiter le monde animal et marquer, vous aussi, votre territoire en signifiant à l'autre jusqu'où il peut aller.

Exercice pour instaurer des règles du feu

Commencez par vous protéger de tous les perturbateurs périphériques : les dérangeurs, les solliciteurs et tous ceux que j'appelle les « coucouleurs » apparentés aux coucous suisses (vous savez, ceux qui déboulent le lundi matin dans votre bureau pour vous raconter par le menu détail leur week-end avec Robert ou Micheline).

Pratiquez la politique de la porte fermée, employez tous les trucs et astuces à votre disposition pour vous préserver.

Ninon travaille depuis deux ans dans un cabinet RH. Pour limiter les interruptions multiples et inappropriées vécues dans l'« *open space* », elle a décidé de poser des règles de vie avec les autres consultants. Pour stopper le manège du : « Je t'interromps à tout bout de champ » et pour en finir avec les conversations à la volée par-dessus l'ordinateur, elle nous dit avoir mis en place un système de prise de rendez-vous. Ainsi le matin, quand elle arrive au bureau, elle fixe un créneau horaire pour des échanges planifiés avec les interlocuteurs concernés... *De facto*, cette nouvelle habitude limite les dérangements inopinés en obligeant chacun à préparer scrupuleusement ses points et ses questions.

SAVOURER LE TEMPS PRÉSENT

Nous nous focalisons sur notre avenir, nous savons merveilleusement nous projeter, faire des plans sur la comète et, du coup, nous oublions de vivre notre quotidien qui, lui, est pourtant bien réel et à portée de main. Les médias nous parlent

de prospectives, les analystes passent leur temps à imaginer, à supputer, à craindre des choses qui n'arrivent jamais, et qui servent juste à nous faire peur et à alimenter nos pensées anxieuses.

Rien de tel que le « plancher des vaches », « les deux pieds dans la glaise » pour penser à l'ici et maintenant, pour appréhender le moment qui vient, celui qui est, dans toute son intensité.

Conseil de l'expert



La paix des sens, c'est pour le cinquième âge. Aussi faut-il réapprendre à se servir de tous ses capteurs sensoriels, source de plaisir et de réjouissances, pour se réapproprier le temps présent : l'ici et maintenant.

Prendre le temps d'observer dans le détail tous les éléments d'une situation avec calme et tranquillité. S'amuser à capter les sensations associées, à en saisir les côtés délicieux. Humer la légère brise du petit matin en partant travailler. S'extasier sur la jolie frimousse d'un enfant dans le métro bondé, au lieu de râler parce que nous nous levons décidément beaucoup trop tôt, ou parce que la promiscuité des transports en commun est une vraie galère.

Exercice pour profiter du moment présent

« Quand tu mets ta dinde dans le four, sois tout à la dinde que tu fais rôtir, ne pense pas aux invités qui vont arriver, ni à l'autre recette que tu aurais pu cuisiner. »

Apprendre à conjuguer le verbe « savourer » au présent de l'indicatif.

EN FINIR AVEC LE « DÉPÊCHE-TOI »

Un des disciples d'Eric Berne⁴, Taibi Kahler⁵, a identifié cinq injonctions susceptibles de piloter nos vies⁶. Ces petites voix qui nous parlent en permanence, ce Jiminy Cricket posé là, sur notre épaule, nous distille des messages subliminaux, censés nous dicter notre conduite.

Ces pilotes internes, issus de l'enfance, ne sont rien d'autre que l'écho des injonctions parentales nous incitant à agir selon un mode particulier. En un mot, ils nous programment et paramètrent notre disque dur, tout en nous inscrivant dans un comportement stéréotypé qui pollue notre gestion du temps.

Si vous vivez sous le diktat de l'injonction : « Dépêche-toi », vous avez tendance à vous y prendre toujours au dernier moment, à agir exclusivement dans la précipitation. C'est un mode opératoire instinctif, car vous savez que le stress du dernier moment sera un aiguillon incitatif pour vous faire passer à l'action.

4. Eric Berne (1910-1970), médecin psychiatre américain, est le fondateur de l'analyse transactionnelle.
5. Taibi Kahler est docteur en psychologie.
6. Ces injonctions sont : « Dépêche-toi », « Sois fort », « Fais plaisir », « Sois parfait », « Fais des efforts ».

Fais pas ci, fais pas ça !

Injonction	« Fais vite », « Dépêche-toi ».
Portrait-robot	Sa vie est une course contre la montre, il vit sous perfusion d'adrénaline. Le stress le dope et constitue un aiguillon moteur. Il attend toujours le dernier moment pour passer à l'action. Il vit dans la simultanéité et la polychronie.
Forces	Il agit avec rapidité, efficacité et privilégie la proactivité à la réactivité. Il adore improviser.
Faiblesses	Il a tendance à s'y prendre toujours à la dernière minute, et il a besoin de précipitation pour se sentir exister. La précipitation est son moteur.
Antidote : lancer un plan d'efficacité personnalisé	Devenir un peu plus « parano ». Se donner le temps pour aborder la complexité. Faire le point, anticiper et imaginer des plans B. S'inscrire dans une proactivité. Redonner sa place au moyen et long terme. Attention, la vitesse provoque des accidents !

Et si vous arrêtez de courir tout le temps ? Si vous mettez la pédale douce, si vous levez le pied ? Rien de plus simple... À force de repérages, vous finirez par venir à bout de la petite voix en la mettant sur « off ». Vous canalisez ce message en l'identifiant, en repérant ses effets négatifs et en vous donnant des antidotes.

Exercices pour s'entraîner à prendre son temps

Entendre le bruit de la rame de métro qui arrive et vous interdire d'accélérer le pas en vous disant tout simplement que vous prendrez le suivant.

Mas-ti-quer, manger lentement, arrêter d'avaler tout rond.

Respecter les panneaux de limitation de vitesse, et ne plus conduire le pied au plancher.

SE DÉCONNECTER

« *Débranche...* », nous disait la chanson de France Gall. Une excellente idée aujourd'hui pour mettre à bas l'injonction permanente, voire lancinante, du « dépêche-toi ». Je vous propose de regarder autour de vous et d'observer les attitudes de vos congénères dans les transports en commun, au restaurant ou sur une plage. Absolument pathétique. À l'ère de la communication, qui aurait imaginé il y a seulement dix ans que nous deviendrions si autocentrés, autistes et aussi peu concernés par notre entourage. C'est à peine croyable, nous assistons à des scènes étonnantes. Plongés dans nos iPhone, BlackBerry, iPad à l'affût d'applications nouvelles, en arrêt tels des chiens de chasse sur un message à venir, perdus dans nos jeux virtuels, nous pianotons fébrilement à la recherche du Graal, et n'hésitons plus à laisser conjoints, compagnons, amis ou enfants en plan... fussent-ils à nos côtés.

Se désintoxiquer de toute addiction numérique pendant un temps choisi, voilà une bonne idée. Se déconnecter. Apprendre à se soustraire à un environnement perturbant, à se mettre en jachère pour se protéger et se redonner du temps pour soi.

Une étude, réalisée par des enseignants de Harvard, vient de montrer qu'un cerveau reposé favoriserait une réflexion plus soutenue et plus efficace. Ce qui milite en faveur du « *slow thinking* ».

Faire le vide, s'extraire du brouhaha, s'installer dans le silence pour mieux se ressourcer. Oublier momentanément la télévision, Internet, les SMS, les e-mails et tout le toutim chronophage. Nous n'avons jamais autant communiqué mais, curieusement, nous nous sentons de plus en plus incompris et isolés.

CULTIVER SES « RESSOURCES ATTENTIONNELLES »

Les outils numériques provoquent des stimuli permanents et suscitent un zapping attentionnel en continu. Autant dire que nos ressources disponibles pour la concentration sont passablement malmenées. D'ailleurs, les différents spécialistes s'alarment et l'un d'entre eux, Edward M. Hallowell, fondateur du Hallowell Center for Cognitive and Emotional Health, dans le Massachusetts, s'étonne de voir dans son cabinet une recrudescence de cadres présentant les mêmes symptômes, à savoir : excitation extrême, impatience et grande distractibilité. Ces individus sont des « polysollicités » et n'arrivent plus à se concentrer. « *Ils ont des difficultés à rester organisés, à fixer des priorités et à gérer le temps* », précise Edward M. Hallowell, qui a appelé ce syndrome l'« *Attention Deficit Trait* », ou ADT.

Diverger ou se focaliser ? Apprendre à diriger son attention s'avère nécessaire pour parer aux spams cognitifs. Le Learning and Academic Skills Center de l'université du Minnesota nous donne les dix conseils suivants, concrets et pratiques, testés et validés, pour se concentrer.

Conseil de l'expert



1. Organisez votre environnement de travail selon vos préférences.
2. Assurez-vous de disposer de tous les outils et éléments nécessaires à l'activité.
3. Conservez un carnet à proximité pour noter toutes les pensées parasites.
4. Détendez votre corps et votre esprit avant de commencer à étudier.
5. Fixez-vous des buts réalistes.
6. Faites de courtes pauses.
7. Imaginez que votre cerveau est rempli de l'objet de votre attention.
8. Cassez la structure globale de la tâche et adoptez un processus séquentiel.
9. Attachez-vous à trouver une motivation.
10. Établissez un contrat personnel.

DONNER VIE À SES RÊVES

Proposer à son cerveau droit quelques séances de musculation en créant et en imaginant le champ (mise en pages voulue) des possibles.

Rêver, laisser émerger ses désirs, ses besoins, ses ambitions en cohérence avec ses valeurs. Se projeter, se visualiser, s'inventer.

Et inscrire au plus profond de sa conscience la phrase d'Antoine de Saint-Exupéry : « *Faites que le rêve dévore votre vie, afin que la vie ne dévore pas votre rêve.* »

Les salariés de Google sont priés de consacrer 20% de leur temps de travail à des projets personnels qui déboucheront très probablement sur des pépites créatrices de valeur. Donner vie à ses rêves, c'est devenir acteur de son film en développant une stratégie de fixation d'objectifs et en se donnant des ordres de mission personnels.

D'accord/pas d'accord

RALENTIR NOUS FAIT PERDRE EN EFFICACITÉ



C'est évident puisque être efficace, c'est dépoter un maximum de choses en un minimum de temps.

Ralentir, prendre son temps permet, au contraire, de se poser et de mieux faire les choses.



Et pourquoi changer ?

« Ralentir, vous voulez rire ? Comment peut-on ralentir, alors que tout concourt à aller de plus en plus vite ? Je vais passer pour qui ? Pour quelqu'un de paresseux, fainéant, et surtout complètement en dehors des réalités quotidiennes de l'entreprise. »

1. J'ai beau m'organiser, au bout de deux jours le naturel reprend le dessus.
2. J'ai beau prendre de nouvelles résolutions, elles passent toujours à la trappe.
3. Quand je suis stressé(e), au moins je suis vivant(e).
4. Quand je suis speed, j'ai la sensation d'être efficace.
5. Si je plonge dans la « zénitude », on va m'en demander toujours plus.
6. Si c'est pour avoir deux de tension et me « mémériser », merci bien !
7. L'idée de me poser, de réfléchir et de tout chambouler risque de me déstabiliser.
8. L'idée de ralentir, oui, mais c'est un vrai luxe. Seulement quand je serai à la retraite.
9. Je changerai mon fusil d'épaule quand je n'en pourrai plus, on verra bien...
10. Oui, j'aime tourner comme une hélice, et brasser m'euphorise.

La vitesse n'a cessé d'être le moteur de la civilisation des « Temps modernes ». Le « toujours plus vite » s'est inscrit comme un leitmotiv au fronton de nos vies, et nous sommes entièrement voués au culte de la performance ; c'est un passage quasi obligé, je vous le dis...

La vitesse a raccourci les distances, accéléré les cadences et optimisé la productivité. Puis l'ère du numérique est arrivée et a revisité nos habitudes de façon violente, mais ce n'est même pas la peine de vouloir jouer les moutons noirs, je vous le dis encore...

Que de chemin parcouru entre la diligence, la locomotive, la voiture, les fusées et les avions supersoniques, certes, mais jusqu'où irons-nous ?

Que de chemin parcouru entre les missives portées à cheval, les téléx, les fax, les e-mails et les SMS, certes, mais que nous réserve l'avenir ?

Le ^{xxi}e siècle a fait l'homme Dieu⁷ en le dotant de nouveaux pouvoirs qui révolutionnent son mode de vie en quelques clics : le nomadisme, l'abolition des distances et l'accessibilité immédiate à l'information. Les nouvelles technologies ont œuvré comme des accélérateurs de particules. Tout s'est simplifié, fluidifié : les déplacements, les communications, les échanges, et, dans le même temps, tout s'est complexifié. La planète s'est emballée, l'homme, en recherchant la vitesse, a enfanté ce qui, aujourd'hui, est en train de le détruire. Le monde est devenu maboul, les systèmes se sont déréglés, les pendules se sont affolées...

7. Luc Ferry, *L'Homme Dieu ou le sens de la vie*, Grasset, 1996.

L'homme n'a presque plus la main sur ce qu'il a créé, enfanté. Il est dépassé, et moi aussi d'ailleurs, j'ai le sentiment de ne plus avoir la main et de ne pas pouvoir arrêter cette course folle. Le ^{xxi}^e siècle a contaminé l'homme en lui inoculant une redoutable maladie : le stress.

Et pourtant, un peu partout, se lève une fronde contre la vitesse. En regardant mon emploi du temps de « ouf », je me rends compte des changements à opérer.

Je vais devoir m'atteler à un travail titanesque tant mes habitudes de vélocité, d'instantanéité, de polychronie me collent à la peau, tant mon stress me stimule. J'ai fait mon « *coming out* », j'ai avoué aux pressés anonymes que tout cela, c'était « ma dope, ma came ». Je leur ai confié mes doutes sur ma capacité à me transformer en gastéropode distancié, sur mes habiletés à ralentir et à donner « du temps au temps ». À force de réactivité permanente, j'ai donné l'habitude à mon entourage de répondre sur-le-champ à toute demande exprimée. Je suis là pour tous : collègues, amis, boss, toujours là. J'ai enfanté moi-même mon propre surmenage.

Oui, je vais ralentir. Reste à savoir comment...

Bon à savoir

Les fibres optiques obligent les marchés à réagir à la nanoseconde en utilisant des systèmes toujours plus rapides, sous peine d'avoir un train de retard et d'être hors course : « Depuis dix ans, le courrage est entré dans une course de vitesse sidérante. [...] Nomura, dont l'une des spécialités est l'exécution des ordres passés par les clients à haute fréquence, se vante de réaliser une opération en un minimum de deux microsecondes. C'est 0,000002 seconde. En comparaison, un battement de cils prend 500 fois plus de temps ! [...] Chacun se bat aussi pour contrôler les réseaux de fibres optiques.

« Chaque jour, des milliards de dollars de transactions transitent par ces milliers de serveurs et ces kilomètres de câbles de fibres optiques. Avec un seul objectif : la vitesse. [...] Chaque microseconde compte, [...] si vous réagissez une microseconde après quelqu'un d'autre, il est déjà trop tard. [...] Jamais la notion "le temps, c'est de l'argent" n'a été aussi vraie⁸. »

L'ordinateur le plus rapide du monde atteint les 16,32 pétaflops, il s'appelle Sequoia. Il est américain et représente 400 000 fois la puissance de votre PC. IBM explique que sa capacité équivaut à « trois milliards de personnes faisant simultanément un million d'opérations par seconde sur une calculatrice⁹ ». Prochaine performance : 2019 avec l'exaflops... Tout s'accélère...

8. Eric Albert et Jérôme Marïn, « Pour quelques microsecondes de moins et quelques milliards de plus », *La Tribune*, 13 juillet 2011.
9. Alexandre Salque, « L'ordinateur le plus rapide du monde atteint les 16,32 pétaflops », 01.net, 18 juin 2012.

Essayez quand même

À force de rencontrer, de coacher et d'observer des chefs d'entreprise, je constate que bon nombre d'entre eux, malgré un emploi du temps terrifiant, ont appris à ne plus courir. Comment font-ils ? Je vais vous le dire : leur temps est séquencé, organisé, ce sont des métronomes qui avancent avec calme, assurance et certitude. À nous de les copier, d'autant que l'image du collaborateur overbooké, stressé, genre lapin Duracell, est tout simplement dépassée.

JE N'AI PAS L'HABITUDE !

Si vous n'avez pas l'habitude de prendre le temps, vous allez souffrir, car vous ne mesurerez pas tout de suite l'impact de ce changement radical de posture. Savoir s'ouvrir à d'autres modes de pensée et d'action vous oblige à sortir de vos cages mentales, et ceci n'est pas aisé. Les chercheurs nous disent qu'il faut vingt et un jours pour installer une bonne ou une mauvaise habitude dans le cerveau. Si vous oubliez un jour, vous recommencez vingt et un jours ; c'est à ce prix que vous inscrirez de nouveaux automatismes dans votre cerveau, vous dispensant de réfléchir.

Je n'y pense pas, je n'hésite plus, je le fais... Et, en plus, l'action balaye le stress. C'est dit.

NATUREL, PAS NATUREL ?

Si vous n'avez pas l'habitude de ralentir, cela ne va pas être facile pour vous de lâcher prise. La première chose que vous allez faire **pour en finir avec le « dépêche-toi »**, c'est vous replonger dans les lectures de votre enfance.

*« Rien ne sert de courir, il faut partir à point :
Le lièvre et la tortue en sont un témoignage.
"Gageons, dit celle-ci, que vous n'atteindrez point
Sitôt que moi ce but. — Sitôt ? Êtes-vous sage ?
Repartit l'animal léger :
Ma commère, il vous faut purger
Avec quatre grains d'ellébore.
— Sage ou non, je parie encore."
Ainsi fut fait ; et de tous deux
On mit près du but les enjeux :
Savoir quoi, ce n'est pas l'affaire,
Ni de quel juge l'on convint.
Notre lièvre n'avait que quatre pas à faire,
J'entends de ceux qu'il fait lorsque, prêt d'être atteint,
Il s'éloigne des chiens, les renvoie aux calendes,
Et leur fait arpenter les landes.
Ayant, dis-je, du temps de reste pour brouter,
Pour dormir et pour écouter
D'où vient le vent, il laisse la tortue
Aller son train de sénateur.
Elle part, elle s'évertue,
Elle se hâte avec lenteur.
Lui cependant méprise une telle victoire,
Tient la gageure à peu de gloire,*

*Croit qu'il y a de son honneur
De partir tard. Il broute, il se repose,
Il s'amuse à toute autre chose
Qu'à la gageure. À la fin, quand il vit
Que l'autre touchait presque au bout de la carrière,
Il partit comme un trait ; mais les élans qu'il fit
Furent vains : la tortue arriva la première.
"Eh bien ! lui cria-t-elle, avais-je pas raison ?
De quoi vous sert votre vitesse ?
Moi l'emporter ! Et que serait-ce
Si vous portiez une maison ?" »*

« *Le Lièvre et la Tortue* », Jean de La Fontaine

Vous voilà imprégné(e) d'une certaine sagesse, c'est le moment de passer à la deuxième phase.

SAVOUREZ LE TEMPS PRÉSENT

Difficile pour vous qui jonglez entre vie privée et vie professionnelle, vous qui passez votre temps à vous projeter, à faire des plans sur la comète. Alors, arrêtez simplement de vous tourmenter, de vous inquiéter, de vous questionner sur un futur immaîtrisable, de vous retourner sur un passé dépassé, et contentez-vous de vivre au présent. Posez-vous la question : « Qu'est-ce qui est bon pour moi ? », et dites-vous : « *Carpe diem.* » Car songez-y : « *Si vous vivez chaque jour comme si c'était le dernier, un jour viendra qui vous donnera raison.* » Cette phrase était l'introduction d'un discours de Steve Jobs. Je vous propose de relire certains extraits significatifs de son intervention.

À noter

Discours de Steve Jobs lors de la remise des diplômes de Stanford, 12 juin 2005

« Quand j'avais 17 ans, j'ai lu une citation du genre : "Si vous vivez chaque jour comme si c'était le dernier, un jour viendra qui vous donnera raison." J'en ai été marqué et, depuis lors, au cours des trente-trois dernières années, je me suis regardé dans le miroir chaque matin et je me suis dit : "Si c'était le dernier jour de ma vie, est-ce que je voudrais faire ce que j'ai à faire aujourd'hui ?" Et à chaque fois que la réponse est "non" plusieurs matins d'affilée, je sais que je dois changer quelque chose.

« L'outil le plus important que j'ai trouvé pour m'aider à prendre de grandes décisions, c'est de me souvenir que je serai bientôt mort. Parce que presque tout – ce qu'on espère des autres, l'orgueil, la peur d'être ridicule ou de se planter –, tout cela disparaît face à la mort, et ne reste que ce qui est vraiment important. Pour éviter le piège de penser que vous avez quelque chose à perdre, le meilleur moyen est de vous rappeler que vous allez mourir. Vous êtes déjà nu. Alors, autant suivre votre cœur. [...]

« Votre temps est limité, alors ne le perdez pas à vivre la vie d'un autre. Évitez d'être piégé par le dogme – c'est-à-dire vivre sur les résultats des pensées des autres. Ne laissez pas votre voix interne être noyée par le bruit des opinions des autres. Et, plus important que tout, ayez le courage de suivre votre cœur et votre intuition. Eux savent déjà ce que vous voulez réellement devenir. Tout le reste est secondaire... »

Le troisième temps fort consiste à vous déconnecter. Je sais que vous n'y parviendrez pas spontanément. Là encore, l'idée est de commencer tout doucement sans vous faire violence.

AIGUISEZ VOS « CAPACITÉS ATTENTIONNELLES »

Pas évident de résister au zapping permanent que nous imposent nos emplois du temps chargés, l'obligation de traiter les informations en continu et en simultané. Pas facile de se distancier et de se reconnecter à soi-même.

Exercez-vous au quotidien en suivant les principes du docteur Jon Kabat-Zinn, qui a ouvert, en 1979, la première clinique de réduction du stress, à l'école de médecine de l'université du Massachusetts. Il s'agit d'un programme révolutionnaire, basé sur le principe du « *mindfulness* », ou pleine conscience, c'est-à-dire l'état de présence à soi-même, qu'un exercice peut vous aider à comprendre.

Exercice du grain de raisin¹⁰

Prenez un raisin de Corinthe, puis concentrez toute votre attention sur les sensations vécues lorsque vous le touchez, le palpez, le humez, l'écoutez, puis le sucez, le mordez, le croquez, et enfin l'avalez...

Cet entraînement va vous aider à vous concentrer.

Combattre sa distractibilité en méditant. Plus qu'une habitude religieuse, c'est une hygiène de vie qui n'est plus à démontrer.

Vous pouvez aussi décider de partir faire une « retraite du silence », à condition que cette distanciation ait pour objectif une réingénierie comportementale, et non une récupération pour pouvoir, après, repartir de plus belle dans une course effrénée.

10. Exercice du grain de raisin de Jon Karat-Zinn.

Ou, encore mieux, vous pouvez décider de faire de la magie pour connaître les mécanismes cérébraux de l'attention et avoir plus d'un tour dans votre manche !

Livrez-vous à ce petit test d'attention : http://youtu.be/wEdt3_Y8dZk : test d'attention.

À lire

- Jon Kabat-Zinn, *Méditer : 108 leçons de pleine conscience*, Les Arènes, 2010.
- Philippe Delem, *La Première Gorgée de bière et autres plaisirs minuscules*, Gallimard, 1997. Pour s'imprégner du plaisir extrême de la délectation.
- Carl Honoré, *Éloge de la lenteur*, Marabout, 2007. L'auteur écrit : « Je m'attaque à l'idée reçue que plus ça va vite, mieux c'est, et qu'il faudrait occuper au maximum chaque heure de la journée. »
- Anne Ducrocq, *Guide spirituel des lieux de retraite dans toutes les traditions*, Albin Michel, 2009. Pour choisir de mettre son esprit au repos.

Une étude¹¹ récente de chercheurs de l'université du Maryland tend à démontrer les effets négatifs et pervers de l'usage des nouvelles technologies ; 1 000 étudiants de dix pays ont passé vingt-quatre heures sans technologies : ennui, détresse, isolement, les mêmes ressentis se retrouvent aux quatre coins du monde. Et pourtant, décrocher de temps en temps serait

11. En 2010, cette étude, menée par le Centre international pour les médias et l'agenda public (CIPMA), a demandé à 200 étudiants de l'université du Maryland, College Park, de s'abstenir d'utiliser tous les médias pendant vingt-quatre heures.

profitable à notre bien-être ! Une autre étude¹², menée au sein d'un hôpital londonien, s'est intéressée à l'impact des technologies sur le sommeil. Les médecins ont découvert qu'un usage excessif d'Internet et des outils technologiques peut provoquer une saturation mentale qui parasite la qualité et la quantité de sommeil, avec les risques qui en découlent : anxiété, déprime, etc.

12. Source : Intersperience, juillet 2011 : <http://theworldunplugged.wordpress.com>.

Chapitre 2

Faire la moitié des choses

Après avoir lu ce chapitre, vous réaliserez l'intérêt de traiter votre charge de travail avec circonspection et distance. Vous saurez cibler vos efforts en privilégiant les activités à forte valeur ajoutée et vous découvrirez l'art de diminuer vos plans de charge.

« On ne peut pas tout vivre, alors l'important est de vivre l'essentiel et chacun de nous a "son essentiel". »

Marc Levy, Et si c'était vrai...

Vous avez beau vous dire : « Concentre-toi sur l'essentiel », vous avez l'impression étrange qu'à vouloir tout faire, ou à vouloir trop en faire, vous finissez par ne rien faire du tout. D'ailleurs, il n'y a qu'à regarder vos « *to do list* » qui s'allongent comme des jours sans pain. Vous partez de plus en plus tard du bureau, vous ne prenez même plus le temps de déjeuner, vous vous coupez en dix pour satisfaire les demandes de vos collègues, et vous ne maîtrisez plus rien. Pas de doute, votre productivité est passablement mise à mal et votre frustration s'installe.

Vous n'êtes pas le seul de votre espèce : Salomé, chargée de communication dans un grand groupe international, doit, elle aussi, jongler entre ses tâches de fond et les différents projets dont elle a la responsabilité. Aujourd'hui, ni sa flexibilité ni son sens de l'organisation, ni même ses journées à rallonges, ne sont venus à bout de sa charge de travail. Elle n'en peut plus et, ne voyant comment prioriser, elle se contorsionne dans un numéro d'équilibriste plutôt périlleux. Le plus terrible, le plus dévastateur, c'est cette sensation de passer son temps à ne pas arrêter une minute et de se rendre compte, à la lecture de sa liste de tâches, qu'elle ne fait pas grand-chose, qu'elle tourne en rond, qu'elle fait toutes les choses à moitié. À force de décaler et de reporter ses rendez-vous, de jongler avec les dates butoirs, de promettre sans tenir, elle a le sentiment étrange de tout bâcler, zapper, surfer, et de fonctionner en surface et dans l'instant... Et puis, cette sensation diffuse et persistante de la tâche jamais entièrement terminée... est tenace.

Et si vous réappreniez à faire la moitié des choses ? À force d'avoir toujours le nez dans le guidon, il vous est devenu impossible de vous distancier pour réfléchir vraiment et réaccorder le piano de votre temps, ou « remettre à l'heure les pendules de votre vie ».

Votre vie au bureau ressemble à un marathon. Vous enchaînez les activités et vous vous déchaînez en jouant le rôle de pompier, celui qui éteint les feux successifs. Le taylorisme n'est pas loin, et la perte de sens vous guette. À n'en point douter, vous êtes en train de vous métamorphoser en un « *no life*¹³ ».

Vu et entendu

J'aurais dû être une artiste.
Je suis sûre que j'aurais
cartonné en jonglage.



Qu'est-ce qui te
fait dire ça ?



Ben, je passe mon temps
à jongler entre tout ce
que je dois faire.

13. *No life* : personne qui consacre une très grande partie de son temps à pratiquer sa passion, voire son travail, au détriment d'autres activités. Cette addiction affecte ses relations sociales et sentimentales (cf. les dictionnaires).

Les clés pour changer

ALLER VERS UNE RÉINGÉNIERIE COMPORTEMENTALE

« Faire la moitié des choses, ce serait quoi, par exemple ? »

Ce serait d'abord se poser des questions et se challenger sur sa productivité.

Ce serait faire moins mais mieux, ou différemment.

Ce serait remettre de l'ordre dans son « fonds de commerce » pour analyser scrupuleusement sa charge de travail et regarder ce qui peut être :

- supprimé ;
- simplifié ;
- délégué ;
- reporté.

Ce serait ensuite s'inscrire dans une réingénierie comportementale, scanner vos « façons de faire » et vous poser une première question : « Comment puis-je responsabiliser mes différents interlocuteurs ? » Puis vous poser une seconde question : « Comment procèdent les personnes qui sont dans l'excellence en matière d'efficacité ? » Vous vous en irez faire votre « *benchmarking* » avec, pour seul objectif, celui de repérer les modes opératoires d'excellence pour les dupliquer. Ouvrez grand les yeux, vous découvrirez forcément autour de vous quelqu'un

qui optimise ses journées et obtient des résultats formidables sans se prendre la tête, avec un minimum d'effort... Copiez-le, copiez-le, copiez-le.

En dernier lieu, je vous invite à vous imprégner des notions fondamentales à votre réorganisation et à les distinguer en vue d'incarner un nouvel ordre.

PRÉFÉRER L'EFFICIENCE À L'EFFICACITÉ

L'efficacité caractérise le fait de prendre une décision pour atteindre un objectif et mettre tout en œuvre pour qu'il soit atteint. L'efficacité n'exclut pas le gaspillage d'énergie, de temps et de ressources. Penser « efficacité », c'est privilégier un résultat qui n'est pas toujours adapté à la finalité visée.

L'efficience caractérise le fait de répondre à un besoin exprimé par des clients internes ou externes sans produire d'inutilités, et sans fabriquer d'insuffisances. Il y a dans l'efficience une notion de performance dans l'action, une distanciation, une réflexion sur l'action à produire en termes de « juste nécessaire ». Oui, il y a dans l'efficience une forme de paresse. « *Arrêtez de faire de la surqualité, ou de la production pour producteur* », nous dit Ishikawa¹⁴. Alors, quand on vous demande 100, ne délivrez pas 120, et surtout pas 80 non plus...

À vous de comprendre le delta entre ces deux concepts et de vous focaliser sur l'action juste à déployer pour obtenir un résultat à moindre coût (en termes de ressources, d'énergie, de temps passé et d'argent dépensé).

14. Kaoru Ishikawa (1915-1989), ingénieur japonais, théoricien en gestion de la qualité, à qui l'on doit, entre autres, le diagramme de causes à effets.

Dites-le-vous une bonne fois pour toutes : il n'est pas nécessaire de faire plus pour faire bien. Épurez, épurez, épurez, privilégiez la qualité à la quantité, et concentrez-vous sur l'essentiel.

SE METTRE SOUS LE SIGNE DU *KAIZEN*¹⁵

Le *kaizen*, c'est l'amélioration personnelle et professionnelle continue à petits pas. C'est une façon de se manager ou de manager les autres, une philosophie nippone qui oblige à porter un regard interrogatif et correcteur sur ce que nous produisons, et à nous demander ce que nous pouvons changer pour gagner en excellence.

Exemple : Zoé, commerciale dans un grand groupe, a mis en place le *kaizen*. Après chaque intervention chez ses clients, elle se précipite sur son cahier pour y consigner ses impressions : elle s'interroge et note les trois points positifs qu'elle a relevés dans sa façon de mener son entretien (« J'ai aimé mon élocution, la pertinence de mon argumentaire et, en dernier lieu, je me suis trouvée synthétique »). Ensuite, elle note les deux points qu'elle compte améliorer pour ses prochaines rencontres (« J'ai envie d'améliorer la richesse de mon vocabulaire, et je veux utiliser beaucoup plus la reformulation »). Le *kaizen* n'est rien d'autre que la démarche qualité appliquée à soi-même. Dur dur, me direz-vous, et en plus fatigant... Mais tellement satisfaisant et bon pour vos assises narcissiques, votre montée en compétences, votre carrière.

15. En japonais, *kai* signifie « changement » et *zen* veut dire « bon », ce qui est l'équivalent de l'amélioration continue. Cette démarche est née au Japon et repose sur des petites améliorations faites au quotidien.

Exercice inspiré du kaizen

Partagez une feuille de papier en deux et, après chaque situation à enjeux forts, utilisez la méthode « *kaizen* ». Questionnez-vous sur ce que vous pourrez améliorer et dressez un bilan en notant trois points positifs qui ont caractérisé votre façon d'agir. Puis penchez-vous sur vos axes d'amélioration et identifiez-en deux.

MES POINTS FORTS	MES AXES D'AMÉLIORATION
1.	1.
2.	2.
3.	

PRIVILÉGIER LA PROACTIVITÉ À LA RÉACTIVITÉ

Si la **réactivité** est la capacité à répondre rapidement à un changement, la **proactivité**, issue d'un néologisme anglais, consiste à agir avant qu'une situation ne devienne problématique ou conflictuelle. C'est aussi une prise d'initiative, et une anticipation sur l'action à produire.

La différence entre ces deux terminologies prend tout son sens lorsque vous êtes au restaurant. Il y a des restaurants où les serveurs viennent à point chaque fois que vous exprimez un besoin, et puis d'autres où le personnel vient avant même que vous n'ayez eu besoin d'exprimer une demande.

Résistez à la pression du « tout, tout de suite » et optez pour une distanciation salutaire. Oui, tout est affaire de recul, d'ajustement, d'adaptation pour trouver le juste milieu... Comme

dans « **les hérissons** » de **Schopenhauer**, fable racontée par le philosophe allemand sous le titre « Les porcs-épics ». Ou comment trouver la bonne distance...

« Un été, une famille de hérissons vint s'installer dans la forêt. Il faisait beau, chaud, et toute la journée les hérissons s'amusaient sous les arbres. Ils batifolaient dans les champs, aux abords de la forêt, jouaient à cache-cache entre les fleurs, attrapaient des mouches pour se nourrir, et la nuit ils s'endormaient sur la mousse, tout près des terriers.

Un jour, ils virent tomber une feuille d'un arbre : c'était l'automne. Ils jouèrent à courir derrière les feuilles, qui tombaient de plus en plus nombreuses, et comme les nuits étaient un peu fraîches, ils dormaient sous les feuilles mortes.

Or, il se mit à faire de plus en plus froid. Dans la rivière, parfois, on trouvait des glaçons. La neige avait recouvert les feuilles, les hérissons grelottaient toute la journée et la nuit, tant ils avaient froid, ils ne pouvaient fermer l'œil.

Aussi, un soir, ils décidèrent de se serrer les uns contre les autres pour se réchauffer, mais s'enfuirent aussitôt aux quatre coins de la forêt ; avec leurs piquants, ils s'étaient blessés le nez et les pattes. Timidement, ils se rapprochèrent, mais encore une fois, ils se piquèrent le museau, et chaque fois qu'ils couraient les uns vers les autres, c'était la même chose. Pourtant, il fallait trouver absolument comment se rapprocher : les oiseaux, les uns contre les autres, se tenaient chaud, les lapins, les taupes, tous les animaux aussi.

Alors, tout doucement, petit à petit, soir après soir, pour avoir chaud, mais pour ne pas se blesser, ils s'approchèrent les uns des autres. Ils abaissèrent leurs piquants et, avec mille précautions, ils trouvèrent enfin la bonne distance. Et le vent qui soufflait ne leur faisait plus mal, ils pouvaient dormir, bien au chaud, tous ensemble... »

PRATIQUER LA SYNERGIE

L'énergie est une belle chose, surtout si nous la rapprochons de la notion d'« élan vital » chère à Bergson (effort générateur de vie), qui évoque le désir, la détermination et l'allant, et qui sous-tend une force et une dynamique. Pourtant, rien ne saurait égaler la synergie ou la conjugaison et la mise en commun des énergies : l'idée même d'équipe. La synergie induit un effet de levier, mais aussi d'accord, d'entente et d'harmonie. Aujourd'hui plus que jamais, nous devons savoir conjuguer les verbes « fédérer », « mutualiser » et « réseauter », car le travail en solo est indigent.

RÉSISTER À LA TENTATION DE SES « PILOTES INTERNES »

Il faut les combattre, car ces messages, loin de nous pousser au juste nécessaire, nous enjoignent de faire plus et nous mettent dans une dynamique de surproduction. Penchons-nous sur trois autres¹⁶ de nos pilotes internes : « Sois fort », « Sois parfait », « Fais des efforts ».

16. Cf. p. 18, injonction « Dépêche-toi ».

« Sois fort » – « Ne manifeste pas tes émotions »

Portrait	Je m'impose une discipline de fer. Je pense devoir me débrouiller seul(e) et souffrir en silence. J'ai du mal à dire ce que je ressens, je n'arrive pas à exprimer mes émotions.
Forces	Je suis tenace et résistant.
Faiblesses	Je ne compte que sur moi-même, et en aucun cas je ne demande de l'aide. Je ne sais pas déléguer. Je ne sais pas féliciter.

« Sois parfait »

Portrait	J'ai envie de tout savoir et, surtout, je veux être le (la) meilleur(e) jusque dans les moindres détails. Je ne me donne pas le droit à l'erreur, je vérifie et contrôle mon travail plutôt dix fois qu'une. Tout doit être d'équerre ou au carré, cela me rassure.
Forces	J'ai un excellent sens de l'organisation. Je suis rigoureux(se) et je suis un(e) collaborateur(trice) d'une grande fiabilité, sur lequel (laquelle) on peut s'appuyer.
Faiblesses	Je suis perfectionniste à l'excès. Si je suis une femme, je ressemble à Bree Van de Kamp dans <i>Desperate Housewives</i> . J'ai du mal à me décider, de crainte qu'un élément ne m'échappe. Je peux manquer de confiance en moi. Je ne suis jamais satisfait(e) de ma production, et pense que je peux encore mieux faire.

« Fais des efforts » – « Tu peux mieux faire » – « Travaille dur »

Portrait	J'ai peur de ne pas être à la hauteur. Je crois qu'il faut travailler dur. Pour moi, la vie n'est pas une partie de plaisir.
Forces	J'ai beaucoup de force intérieure, je prends sur moi. Je ne me décourage pas facilement.
Faiblesses	Je pense que si ce n'est pas difficile, ce n'est pas sérieux. J'ai tendance à me dévaloriser.

Conseil de l'expert



Vous pouvez canaliser ces messages en les identifiant, en repérant leurs effets négatifs sur votre gestion du temps, et en vous abreuvant de quelques antidotes.

<i>Messages</i>	<i>Plans d'efficacité</i>
« Sois fort »	<ul style="list-style-type: none">- Déléguer progressivement.- Développer l'expression de ses émotions.- Apprendre à féliciter.
« Sois parfait »	<ul style="list-style-type: none">- Revoir sa définition du travail « bien fait ».- Limiter la surqualité.- Utiliser la loi des 20/80 (voir plus loin p. 54).- Admettre que « nul n'est parfait » et que « le mieux est l'ennemi du bien », ou que « le moins, c'est le mieux ».
« Fais des efforts »	<ul style="list-style-type: none">- Comprendre la nécessité de l'efficacité.- Simplifier son travail, supprimer certaines tâches.- Se donner des moments pour décompresser.- Remettre en cause les idées reçues liées au travail, notamment : « Travailler plus pour gagner plus ».- Réaliser que la réussite n'est pas liée au degré de souffrance éprouvée, mais à la pertinence de l'action.- Comprendre que la souffrance n'est pas une condition nécessaire à la performance.- Mettre à bas l'apologie de l'effort. Il ne suffit pas de « mouiller sa chemise » pour progresser.- Se dire que le plaisir au travail est une source et une preuve d'efficacité.

Derrière chacune de ces injonctions se cache la peur en embuscade :

- la peur de dire « non » ;
- la peur de prendre des décisions ;
- la peur de mal faire ;
- la peur de ne pas en faire assez.

Si vous avez peur, le seul moyen de vous en sortir, c'est de :

- passer à l'action ;
- lister ce qui risque de vous arriver si... ;
- faire la part du feu.

Comme le dit l'adage : « Il n'y a que ceux qui ne font rien qui ne se trompent jamais. » Vous avez plus à gagner qu'à perdre, car l'action balaye le stress. Et si vous vous « prenez des râteaux », voyez-les comme des feed-back instructifs et comme une opportunité de progression. Allez-y, foncez !

Votre éducation a marqué au fer rouge vos modes opératoires, et prêter attention à vos pilotes internes ne peut qu'améliorer vos processus de productivité en vous incitant à faire moins. Avant toute chose, repérez les petites voix qui vous inspirent, certes, mais qui vous mènent sur des chemins de traverse. Neutralisez-les à tout prix et, une fois encore, mettez-vous sur « off ».

ARRÊTER DE PROCRASTINER

C'est probablement le mot le plus « abomifreux¹⁷ » de la langue française. Il fleurit partout dans la prose sur la gestion du temps. Pourtant, Marcel Proust en parlait déjà dans *À la recherche du temps perdu* : « Les difficultés que ma santé, mon indécision, ma "procrastination", comme disait Saint-Loup, mettaient à réaliser n'importe quoi, m'avaient fait remettre de jour en jour, de mois en mois, d'année en année, l'éclaircissement de certains soupçons comme l'accomplissement de certains désirs. »



17. Néologisme, mot-valise pour « abominable » et « affreux ».

D'où vient la procrastination ? Une idée reçue l'assimile à une forme de paresse, à une mauvaise gestion du temps, alors qu'elle est, en réalité, alimentée par une incapacité à gérer ses impulsions. C'est une sorte d'attentisme, un côté velléitaire, une volonté inconsciente d'autosabotage aussi...

Les causes psychologiques de la procrastination font débat. Quoi qu'il en soit, elle est souvent corrélée à la peur d'agir, à l'anxiété, au manque d'estime de soi. Elle traduit l'expression d'un ennui, d'une inappétence, voire même d'une certaine apathie. La cause la plus probable reste cependant l'impulsivité : nous ne parvenons pas à nous forcer à réaliser immédiatement une action qui, dans le fond, nous em...bête ! Et, lorsque nous choisissons de différer ce qui nous enquiquine, nous répondons au principe de plaisir.

La procrastination, c'est quoi ? *A priori*, c'est d'abord votre pire ennemi.

Oui, vous êtes laxiste, vous laissez proliférer dossiers, projets, notes de frais, sans jamais trier, ranger, classer.

Oui, vous négligez certaines demandes.

Oui, vous renvoyez aux calendes grecques vos comptes rendus de réunion, et dans leurs buts certains de vos interlocuteurs.

Oui, vous fonctionnez à l'intuition, sans réellement prioriser.

Oui, vous reportez d'instinct ce que vous n'aimez pas faire, ou ce qui vous paraît secondaire.

Faire la moitié des choses, c'est rivaliser d'ingéniosité pour ne pas crouler sous une avalanche de tâches. Or, si vous repoussez tous

les jours le rangement de votre bureau parce que ce n'est pas une activité gratifiante, vous vous retrouverez avec une montagne de dossiers à « dépiler ». Un petit peu tous les jours vaut mieux qu'une fois à la Saint-Glinglin car, à vouloir toujours reporter, vous augmentez votre charge avec un effet démultiplicateur.

Si vous passez votre temps à procrastiner, vous privilégiez le plaisir immédiat. En reportant consciemment l'action, vous mettez un frein à votre réussite, et vous attisez le sentiment de culpabilité. Vous vous y prenez toujours à la dernière minute pour faire vos courses de Noël, alors que vous savez pertinemment que le dernier moment sera le pire. Pareil pour votre déclaration d'impôts : pour une fois, vous vous étiez promis de calculer large, mais la paperasserie vous insupporte.

Alors, vous vous laissez bercer par un « tu as bien le temps » et, une fois la date passée, vous regrettez amèrement votre attentisme. Au bureau, vous êtes fiché(e) comme un(e) « procrastinateur(trice) » avéré(e) et patenté(e). Vous vous en voulez et vous mourez d'envie d'en découdre avec cette sale habitude qui vous met dans l'embarras. En fait, le problème ne réside pas dans votre gestion du temps, mais plutôt au niveau de votre boîte crânienne, car c'est là que se déroule un véritable combat : principe de plaisir ou principe de réalité ? Dualité si chère à Sigmund. Masochiste ou épicurien ? À vous de choisir.

Bon à savoir

En 1960, Walter Mischel, psychologue américain à Stanford, met au point le « Marshmallow test ». Il étudie les conflits de négociation des enfants à travers l'expérience suivante : le professeur laissa des élèves face à des guimauves. En quittant la salle, il promit à ceux qui ne toucheraient pas aux bonbons de leur offrir une deuxième guimauve. Après l'analyse des résultats, Walter Mischel remarqua que les enfants qui avaient succombé à la tentation avaient plus de problèmes comportementaux et de moins bons résultats scolaires que les autres.

Ainsi, l'expérience de Walter Mischel a montré que « la maîtrise de soi dépend d'une compétence essentielle : "La répartition stratégique de l'attention".¹⁸ » Le secret de la maîtrise de soi ne résiderait pas dans la volonté, mais dans la distraction. Comment certains enfants ont-ils réussi à dévier leur attention pour résister à la tentation ? Certains se sont mis à chanter, d'autres à jouer.

NEUTRALISER SES « GLOUTONS DU TEMPS », OCCIRE SES « HACKERS DE VIE »

Le temps nous est compté. L'optimiser est une démarche de progrès qui prend tout son sens si vous voulez voir aboutir vos rêves et vos projets. « *Avoir du temps, c'est posséder le bien le plus précieux pour celui qui aspire à de grandes choses* », nous dit Plutarque. Encore faut-il l'analyser pour identifier les dysfonctionnements de son emploi du temps, histoire d'arrêter de courir et de faire toutes les choses à moitié...

18. Hubert Guillaud, « Pourquoi remettons-nous souvent les choses au lendemain ? », Le Monde.fr, 7 janvier 2011.

Exercice pour traquer vos « gloutons du temps »

Pointez vos « chronophages », ou facteurs de gaspillage, c'est-à-dire les activités pour lesquelles vous passez plus de temps que vous ne devriez, ou celles que vous faites, alors que vous n'êtes pas supposé(e) ou obligé(e) de les faire. Il y a les voleurs de temps imputables à vous-même, et ceux que vous pouvez attribuer aux autres :

- les « gloutons du temps interne » (la difficulté à dire « non », le perfectionnisme, l'éparpillement, le manque de priorisation, l'absence d'objectifs...);
- les « gloutons du temps externe » (les interruptions fréquentes, les e-mails, la vie en « *open space* », le management « fantôme », les rôles mal définis...).

Vous pourrez plus facilement agir sur vos voleurs de temps intrinsèques, car la prise de conscience induit souvent le changement. Quant aux voleurs de temps extrinsèques, vous en viendrez plus difficilement à bout.

Ces « chronophages » ou parasites du temps sont à identifier et à quantifier. À vous de les comptabiliser scrupuleusement. Haro sur le gaspillage de votre temps !

Pointer vos voleurs de temps internes ou externes, c'est vous donner les moyens d'en limiter progressivement l'impact sur votre emploi du temps.

Après une introspection salutaire qui vous a permis de mesurer cette fuite du temps, vous envisagerez des solutions nouvelles. Mettre en avant vos dysfonctionnements et additionner le temps perdu en heures sonnantes et trébuchantes, voilà une occasion unique de souligner les gaspillages de votre capital temps. Alors,

pas d'état d'âme, le museau sur votre calculette, vous constaterez que vous perdez *a minima* une heure par jour. Or, une heure par jour, c'est cinq heures par semaine, vingt heures par mois et un mois de travail par an. Effrayant, non ?

Que ferez-vous de tout ce temps gagné lorsque vous aurez suivi méthodiquement les conseils proposés ? Pas question de le dilapider ! Ceux qui quittaient leur bureau à une heure déraisonnable partiront plus tôt, les autres utiliseront ces plages horaires pour traiter les actions à forte valeur ajoutée : la clarification d'un schéma décisionnel ou la préparation d'un *reporting* pour le DG par exemple.

Après avoir quantifié vos voleurs de temps comme le ferait un comptable, vous ouvrirez grand vos yeux sur votre plan de charge quotidien et vous l'envisagerez avec le regard d'un financier, d'un analyste, voire d'un stratège.

S'INSPIRER DES LOIS DU TEMPS

Faire la moitié des choses consiste à ne pas se laisser piéger par le temps intuitif et à comprendre l'intérêt de respecter certaines lois. De toutes ces lois, j'en retiendrai deux pour illustrer mon propos, et je vous invite à les découvrir chacune sous deux angles : celui d'une méthode dite « *slow* », plus instinctive, représentant ce que vous ne devez plus faire ; et celui d'une méthode « *tango* », plus rationnelle et efficiente, à adopter au plus vite.

La **loi de Pareto** est certainement la plus intéressante des lois, parce que si vous commencez à l'appliquer, vous ne considérerez

plus jamais votre charge de travail de la même façon et vous ne vous encombrerez plus l'esprit de choses accessoires.

Nous devons la loi des 20/80 à Vilfredo Pareto, économiste italien du XIX^e siècle, qui a défini un principe mathématique basé sur le constat que 80 % des effets sont le produit de 20 % des causes (exemple : 80 % des accidents sur la route sont générés par 20 % des automobilistes). Nous pouvons dire également que 20% des moyens permettent d'atteindre 80% des objectifs, ou que l'essentiel prend 20% du temps et de l'espace, et l'accessoire 80%.

Version « slow » : attribuer le même temps à chacune de nos activités, c'est ce que nous faisons souvent. Mais, clairement, ce n'est pas de l'efficacité, et encore moins de la stratégie.

Version « tango » : développez une intelligence de l'action. Si 20% de nos actions donnent 80 % de résultats, posons-nous la question de savoir si nous nous concentrons sur les actions qui en valent la peine.

Exercice pour agir en stratège de son temps

Identifiez vos missions à forte valeur ajoutée pour leur consacrer plus de temps, car ce sont ces 20 % qui généreront 80 % de retour sur investissement. Cherchez bien, ces actions sont en lien avec vos objectifs professionnels ou personnels. Ce peuvent être les activités sur lesquelles votre boss vous attend particulièrement, le développement de vos collaborateurs par exemple. Si c'est le cas, au lieu de faire l'impasse sur les points d'étape, dégagez du temps pour échanger avec l'équipe, donner votre vision des choses, faire sens. Ce peut être passer plus de temps avec les gens qui comptent vraiment pour vous... votre famille et vos amis.

La deuxième loi dont je veux vous entretenir est la **loi de Parkinson**. En 1958, le professeur Cyril Northcote Parkinson a tiré une théorie de son étude sur l'administration britannique : « *Un travail occupe tout le temps prévu pour sa réalisation.* » Aussi dit-il que « *le travail tend à se dilater pour remplir le temps disponible* » et que « *plus vous avez de temps pour faire quelque chose, plus vous mettez de temps pour le faire* ».

Version « slow » : utiliser tout le temps dont vous disposez. Exemple : vous avez prévu de faire une veille concurrentielle sur Internet, histoire d'affiner votre positionnement sur le marché. Vous vous y mettez et y passez toute la journée, puisque c'est le temps libre dont vous disposez.

Version « tango » : fixez-vous un « budget temps » pour chaque tâche et posez-vous des dates limites. Bornez votre temps et bornez celui des autres. Exemple : pour cette même veille Internet, donnez-vous un temps précis et cadré ; vous y passerez moins de temps. Obligez-vous à faire votre veille Internet dix minutes par jour, ou de 10 heures à 10 h 10. C'est magique, vous ferez *a priori* le même travail en moins de temps. Si vous avez douze heures pour finaliser un projet, vous vous focaliserez sur l'essentiel. Si vous avez trente-cinq heures, vous vous disperserez sur des points sans importance.

Attention aux rendez-vous que vous fixez

Ne dites plus : « Je vous recevrai à 14 heures », mais : « Je vous recevrai de 14 heures à 15 heures. » En bornant le temps que vous consacrez aux autres et en posant des limites à vos interlocuteurs, ces derniers auront tendance à moins déborder.

Et si je prenais mon temps !

J'ai une devinette pour toi : « Rien n'est plus long et rien n'est plus court. Rien n'est plus lent et rien n'est plus rapide. Tous les gens le négligent, et tous en regrettent sa perte. Qui est-il ?

?



Le temps¹⁹



DÉFINIR SES OBJECTIFS

Faire la moitié des choses, cela passe par le choix d'un cap et par la définition d'objectifs censés nous empêcher de nous éparpiller. Vos ordres de missions personnelles sont la pierre angulaire de votre gestion du temps, la boussole qui vous guide ensuite dans l'attribution des priorités. Veillez à ce que ces objectifs soient SMART (Spécifiques – Mesurables – Ambitieux – Réalistes – Temporels). Pour qu'ils soient le plus concrets possible, vous les

19. D'après *Zadig* de Voltaire.

rédigerez en termes précis et positifs. Pour les formaliser avec pertinence, vous vous poserez toute une série de questions :

- Quel est le résultat à atteindre ? Est-il précis ?
- Comment saurai-je que mon objectif est atteint ? Quel élément me le fera savoir ?
- Ai-je défini les meilleurs moyens pour y arriver ?
- En ai-je les capacités ? Mon objectif n'est-il pas trop ambitieux ?
- Est-il temporellement cadré ? Quelle est l'échéance que je me fixe ?

Un objectif doit être porteur de sens et refléter vos valeurs, ce qui est important à vos yeux, pour optimiser votre vie personnelle ou professionnelle.

Exercice pour réaliser vos rêves

Définissez trois objectifs sous forme d'engagements pour le court, moyen et long terme.

Rêvez, faites vivre vos envies en 3 D et interrogez-vous sur les buts que vous voulez atteindre dans la vie. Prenez une feuille, un Moleskine ou votre PC, et écrivez, grattez, notez toutes vos envies les plus folles ou surréalistes. Consacrez chaque semaine une partie de votre temps à la réalisation de vos rêves. Donnez corps à vos rêves, notez-les, illustrez-les avec des photos, des symboles et des dessins.

« S'il te plaît... dessine-moi un mouton ! »

Antoine de Saint-Exupéry

Transformez vos buts en actions.

PRIORISER

Faire la moitié des choses, c'est prioriser, puisque cela vous dispensera de tout faire... Entre l'urgent, l'important, le récurrent, le « en cours », le « à moitié fait », le « presque fini », le « quasiment fait », il est difficile de s'y retrouver. Vous commencez par quoi ? Tout s'accumule, au secours ! Bon, alors, vous faites quoi ? Vous priorisez, ou vous abandonnez ?

Tout d'abord, dites-le-vous une bonne fois pour toutes : les mots « prioriser » et « prioritiser » ne sont pas des mots français, mais des barbarismes de la langue française et, de façon certaine, des néologismes qui ne sont pas non plus du français. Depuis une décennie, le mot « prioriser » est partout. Et si nous disions tout simplement « traiter en priorité » ou « examiner en premier », ou « accorder la priorité à », ou encore « hiérarchiser » ? Hiérarchiser, ça veut dire quoi exactement ? C'est avant tout choisir, mais c'est aussi différencier l'urgent de l'important. Et d'ailleurs, que mettez-vous derrière ces mots plutôt génériques ?

Certains pensent qu'il n'y a pas d'urgence, qu'il n'y a que des gens pressés. Et vous, qu'en dites-vous ?



Vous vous sentez rattrapé(e) par le culte de la vitesse, les nouvelles technologies ont accéléré tous les processus et vous assistez à l'émergence d'un nouveau style de relation au temps

qui vous questionne et vous oblige, que vous le vouliez ou non, à réfléchir et à vous adapter.

Tenez-vous-le pour dit : vous devez être sur « on » en permanence, connecté et capable de répondre à toute demande en temps réel ! « C'est urgent ! – Oui, mais est-ce important ? »

Vous avez certainement une inclination naturelle à traiter les tâches en fonction de ce qui est urgent, et vous vous laissez entraîner par le fait que tout devient urgent, en oubliant de traiter ce qui est important.

■ Différenciez l'urgence de l'importance

Le degré d'urgence est une notion indexée à la latitude sous laquelle vous vivez. Urgent pour moi, avec mon prisme à moi, d'accord, mais est-ce aussi urgent pour toi, avec ton prisme à toi ? Urgent pour dans cinq minutes ou urgent pour ce soir ? Il y a beaucoup d'abus, de quiproquos et de malentendus derrière ce mot. Le « culte de l'urgence », nouvelle norme, vous submerge, mais, disons-le haut et fort, il est souvent le cache-misère d'une organisation déficiente et le symptôme d'un dysfonctionnement dont la cause est ailleurs.

Le mot « urgent » est fort, hypnotique. Il est associé au stress, à l'insatisfaction et à la peur. Pourquoi nous conditionne-t-il ? Tout simplement parce qu'il nous renvoie aux notions de danger, de mort, d'hôpital. Avez-vous remarqué ce qu'il déclenche chez vous, *a fortiori* quand il est prononcé par votre supérieur hiérarchique ? Avez-vous remarqué à quel point vous « perdez la tête » et à quel point vous vous sentez obligé(e) d'agir, le doigt sur la couture

du pantalon, de démarrer au quart de tour, sans vous distancier ni même vous questionner ?

« Mais alors, quand tout devient urgent, comment savoir ce qui est prioritaire ? »

Commencez par mettre un sens derrière chacune de ces notions. Le mot « priorité » définit ce qui passe avant, avec une idée d'ordonnancement. À propos du mot « urgent », *Le Petit Larousse* (1906) nous dit : « *Qui ne peut se différer : affaire urgente.* » L'urgence implique une action rapide et immédiate.

Mais existe-t-il un autre choix que celui d'agir sans délai ? Celui de questionner, d'enquêter avant d'initier une action appropriée, tout en la remettant en perspective avec d'autres paramètres, car la perception de l'urgence est différente selon : la personne en présence, le niveau hiérarchique, le donneur d'ordre ou celui qui paye la facture, mais aussi la date butoir.

D'après une enquête publiée par le *Journal du management*²⁰, à la question : « *Sur quel type de tâche vous estimez-vous le plus efficace ?* », 39,2 % des interrogés ont répondu qu'ils se sentaient le plus efficace sur des tâches urgentes. **Oui, là encore, l'urgence est érigée comme la valeur culte du temps de travail.**

Le mot « important » est souvent lié à la confiance en soi, à la rigueur, au calme, à une forme de souveraineté. Il nous inspire également l'accomplissement de soi. *Le Larousse* donne comme définition de ce mot : « *Quelque chose dont la place, le rôle, l'intérêt ou les conséquences possibles sont considérables.* »

20. Décembre 2003.

Les notions d'urgence et d'importance sont différentes. Pourtant, vous les mettez sur un même plan. L'urgence est associée à la notion de délai, l'importance à la notion de valeur.

■ **Priorisez pour définir vos enjeux**

François Delivré, dans son livre *Question de temps*²¹, propose trois questions à se poser :

1. « Si je ne le fais pas, qu'est-ce que je risque ? »
2. « Si je le fais, qu'est-ce que je gagne ? »
3. « Est-ce une opportunité de le faire maintenant ? »

Vous avez plus d'un projet en cours, lequel faire avancer en premier ? Établir la priorité de vos projets – en termes de délais, d'importance, sur le plan financier, personnel ou familial – n'est pas chose facile, car c'est une équation à plusieurs inconnues. Votre intuition, alliée à votre vision à court terme, vous amènera à traiter en priorité ce qui semble urgent. La gestion efficace du temps voudrait que vous hiérarchisiez les activités prévues par ordre d'importance. Or, une grande partie de votre temps est consacrée à des problèmes secondaires et, du coup, vous expédiez les activités essentielles, et pourtant moins nombreuses.

Prioriser, c'est choisir.



21. François Delivré, *Question de temps*, InterÉditions, 2006.

Le plus difficile, dans l'organisation de votre travail, sera d'affecter un ordre de priorité à chacune des activités à entreprendre. Pour cela, vous utiliserez la matrice d'Eisenhower.

■ Hiérarchisez avec la matrice d'Eisenhower

La matrice des priorités proposée par Eisenhower vous aidera à faire la part du feu entre l'urgent et l'important. Cette matrice constitue une méthode qui facilite la gestion des priorités, en alliant les deux critères que sont l'urgence et l'importance, et qui régule l'activité. Elle a pour objectif :

- de répartir la charge de travail ;
- de hiérarchiser les tâches et les missions selon l'importance/l'urgence ;
- d'identifier les activités à déléguer ;
- de prioriser les tâches à reporter ;
- d'optimiser son efficacité.

Des travaux et recherches d'Henry Mintzberg, économiste et sociologue des organisations de l'université McGill au Canada, nous pouvons tirer une règle d'or : pour définir l'importance et l'urgence d'une tâche, il est nécessaire de la mettre en perspective avec ses missions, le périmètre de sa fonction, ses obligations et son environnement professionnel.

Exercice de hiérarchisation des activités

Amusez-vous à remplir cette matrice en faisant figurer dans chaque cellule les activités de la journée en fonction des priorités que vous leur attribuez :

Important et urgent	Important et non urgent
Non important et urgent	Non important et non urgent

Vous commencerez par effectuer les tâches urgentes et importantes, suivies des missions importantes et non urgentes. Vous déléguerez les tâches urgentes non importantes, et laisserez tomber les tâches non importantes et non urgentes.

Attention à ne pas privilégier l'accessoire au détriment de l'essentiel !

Puis hiérarchisez avec la méthode ABCD ci-dessous. Cette méthode, plus simple et intuitive, fait référence aux délais :

A Aujourd'hui impératif 1 ou 2 activités A par jour	B Aujourd'hui ou demain 2 ou 3 activités B par jour
C Sous une semaine + une date Actions de moindre valeur La plus grosse partie du travail à faire	D Sous un mois + une date Activités non urgentes et sans caractère d'importance Classement vertical

Conseil de l'expert



Comment arbitrer entre plusieurs tâches en concurrence ?

Il faut vous poser trois questions :

1. Quel est le cœur de mon activité ?
2. Quel est le sens de ma mission ?
3. Quelle est ma valeur ajoutée ?

Ainsi, vous obtiendrez une vision claire du poste que vous occupez, une vision qui reflète son évolution et comptabilise toutes les nouvelles tâches ajoutées à vos missions initiales. Pourquoi tout ça ? Pour avoir les éléments nécessaires à une prise de décision, pour mieux cerner vos activités rentrant dans les 20% qui génèrent 80% de retour sur investissement.

Exercice de la carte mentale

Prenez un papier, des feutres ou votre PC, et cliquez sur les liens www.mindjet.com, www.xmind.com ou www.freemind.com pour construire une carte mentale représentant votre fiche de poste. Eurêka ! Tout d'un coup, pour vous, tout va s'éclairer...

DÉLÉGUER

Tout faire soi-même n'est pas forcément une bonne idée, surtout si vous vous êtes fixé comme objectif de « faire la moitié des choses ». Les entreprises postmodernes fabriquent des systèmes où le niveau d'exigence est exponentiel et où votre capacité de réponse se situe nécessairement en deçà de la demande exprimée. Il est stressant de se dire que vous avez beau vous organiser, rationaliser, réfléchir, rien n'y fait. Il ne vous reste plus qu'à

utiliser un levier puissant en matière de gestion du temps : la délégation. Difficile de déléguer, me direz-vous, tant les freins qui nous habitent ont la vie dure.

Oui, vous trouvez que c'est chronophage.

Oui, vous pensez que pas un seul de vos sbires n'est à la hauteur.

Oui, vous n'imaginez pas vous déposséder de votre bébé.

Si vous avez l'habitude de tout faire vous-même alors que vous êtes en capacité de déléguer, vous répondez très probablement au portrait-robot suivant :

- vous êtes de caractère inquiet ;
- vous êtes perfectionniste ;
- vous êtes dans la toute-puissance ;
- vous êtes plutôt quelqu'un de méfiant ;
- vous êtes un stakhanoviste impénitent.

Vous venez d'identifier que vous dépensez plus d'énergie que vous ne créez de valeur, que vos résultats ne sont pas à la hauteur des efforts que vous déployez, et vous vous décidez à faire le grand saut en dépit de toutes vos réticences : dé-lé-guer.

Après avoir exploré vos cages mentales, vos préjugés et vos *a priori*, vous pointerez tous les freins à la délégation, comme : « Si je le fais moi-même, ce sera fait plus vite et mieux. »

Puis vous vous poserez la question : comment redistribuer les rôles pour réorchestrer mon temps, faire la moitié des choses, tout en redynamisant mon équipe ? Le choix qui s'imposera à vous sera des plus binaires :

- déléguer ou s'asphyxier, déléguer ou se scléroser ;
- déléguer ou se carboniser, déléguer ou se faire hara-kiri.

Alors, la solution vous apparaîtra telle une fulgurance :

- déléguer et optimiser votre plan de charge ;
- déléguer et alléger votre emploi du temps ;
- déléguer et élever le niveau de compétences ;
- déléguer et motiver l'équipe.

Moi, quand je délègue,
je veux que l'autre fasse
aussi bien que moi.



Donc, tu n'arrives
pas à déléguer.



Qu'est-ce qui te
fait dire ça ?



Une intuition...



Oui mais, déléguer, en quoi cela consiste ? Lacan vous dirait : « C'est faire passer le gué dans les délais. » Assez bien vu. La délégation est un acte managérial majeur qui motive et fait monter en compétences. Elle insuffle un élan vital à l'équipe, agit comme un accélérateur de particules, booste l'intelligence collective et votre emploi du temps avec. Alors, pourquoi en faire l'impasse ?

L'adage selon lequel « il faut savoir perdre du temps pour en gagner ensuite » prend tout son sens avec la délégation. Avant de passer à l'action, mettez-vous en tête que la délégation ne consiste pas à confier une tâche ni à donner un ordre, et encore moins à « passer la patate chaude »... Déléguer, c'est missionner un collaborateur, décrire un résultat attendu plutôt qu'un processus, et respecter un délai. C'est aussi s'approprier certaines habiletés telles que la confiance, la méfiance, la défiance, la bienveillance et la patience, et déployer un parcours balisé et une méthodologie adaptée.

Et pourquoi changer ?

Vous n'avez pas l'habitude de remettre en question vos modes opératoires ni de réfléchir sur l'action à produire, car cela vous semble *a priori* inutile.

Définissez vos objectifs : « Alors là, je dis stop, car entre les objectifs de mon boss, les objectifs *corporate* balancés lors des grand-messes à coups de cris de guerre et de mots fédérateurs, et les objectifs du service, comment voulez-vous que je m'y retrouve ? Tout est contradictoire, je suis dans un système complètement schizo... Qui plus est, leurs objectifs sont irréalistes. Moi, quand on me demande de favoriser le lancement de nouveaux produits en restant compétitif sur les marchés, rentable pour l'entreprise, attractif pour les clients et juteux pour les actionnaires, je reste dubitatif. J'ai juste envie de faire ma mauvaise tête ou mon "cul-de-plomb", d'autant que

la politique de rémunération n'est pas raccord avec ces mêmes objectifs. Pourquoi m'assigner des ordres de mission ? Je n'y gagnerai rien. »

Si je suis mieux organisé(e), que je vais plus vite, je suis bien certain(e) que ma charge de travail augmentera encore et toujours. Alors, je préfère continuer à mon rythme et montrer mes limites, sinon c'est la bouteille à l'encre et ils vont finir par avoir ma peau. Le « travailler plus pour gagner plus » a vécu.

Concernant la procrastination, c'est un vrai casse-tête d'arbitrer entre le « Je dois » et le « J'ai envie »... Souvent, vous différez une activité, par peur de l'effort à fournir, par peur de ne pas être à la hauteur, ou parce que la tâche n'est pas très « *funky* ». Vous êtes sous le joug du principe de plaisir et, cela va de soi, vous préférez vous « mettre la tête sous l'aile » et vous concentrer sur ce que vous aimez, car c'est juste trop « kiffant » ou « tentant ». Alors, arrêtez de procrastiner : « Moi, je ne peux pas aller contre ma vraie nature, je ne résiste pas à la tentation de reporter ce qui m'enquiquine. J'ai peut-être un poil dans la main, oui oui, c'est ça, je suis paresseuse ou trop dans le principe de plaisir, que sais-je ? Toujours est-il que je me vois mal faire différemment et, face à certaines tâches, je préfère me "mettre la tête sous l'aile". C'est ma soupape de sécurité, sinon j'implose. "Botter en touche", c'est mon joker pour fluidifier ma charge de travail. »

Pour ce qui est de la priorisation, c'est la même chanson : « Encore une vieille baderne ou une vieille lune, un concept mille fois évoqué, ressassé, que je remets sur le tapis au Nouvel An ou à chaque retour de formation, avec le cortège des bonnes résolutions que je m'efforce de mettre en œuvre et qui s'envolent aussi vite, car c'est trop "prise de tête" et pas naturel. »

L'autre jour, alors que j'animais une formation en efficacité professionnelle, une jeune femme vint vers moi désespérée en me disant : « Je suis littéralement sous l'eau. Je pars de plus en plus tard le soir, mon N + 1 m'en demande encore et encore, je n'ai jamais autant travaillé et je n'ai jamais autant ressenti ce sentiment d'insuffisance. Je ne vois plus le jour et je n'ose rien dire... Pourtant, vous savez, je suis quelqu'un de rigoureux, de très méthodique, mais j'ai beau m'organiser, rien n'y fait. » C'est alors que je lui suggérai de m'apporter l'analyse d'une de ses journées de travail. À la lecture du document, je ne pus m'empêcher de sourire, tant sa journée était constituée de petites séquences hachées menu. Chaque jour, elle s'évertuait à tenter d'accomplir ses tâches, sans recul, sans réelle mise à distance pour surseoir à une demande exponentielle. Je lui dis qu'elle devait envisager d'autres processus, et se hâter de refonder son organisation, en priorisant ses activités. Elle m'opposa : « Pourquoi prioriser, puisque, de toute façon, je dois répondre aux sollicitations dans l'ordre où elles se présentent ? » Elle n'en démordait pas et n'imaginait pas reporter une tâche sur le moyen ou long terme, puisque, d'après elle, tout était à faire pour le jour même. « En tant que collaboratrice, je ne peux différer une demande ni même challenger le donneur d'ordre sur un délai. Je ne vois pas non plus pourquoi je devrais me fixer des objectifs, c'est trop "compliqué", je préfère m'en tenir aux directives données au fil de l'eau. Vous m'amusez quand vous me dites qu'il faut anticiper, imaginer des plans B et me mettre dans la proactivité, car je vous garantis que je suis dans l'incapacité d'imaginer ce qui va me tomber dessus ou sortir du chapeau de mon boss ! » Je ne pus m'empêcher de poser un diagnostic de « lifophilie® », la maladie du « *Last in, first out* » (dernier entré, premier sorti).

Notez tout : « Comment voulez-vous que je note tout, je déteste écrire ! Et puis, je préfère faire travailler ma mémoire. Vous croyez vraiment que j'ai le temps de noter, mais c'est juste injouable... »

Prenez en compte les lois de gestion du temps : « Comme si cela se passait comme ça dans la vraie vie, pourquoi me préoccuper de savoir ce que Monsieur Pareto ou Monsieur Parkinson ont décrété ? Moi, j'ai le sens des situations et personne ne peut me dicter ma conduite. Je sais de quoi je parle. »

Déléguiez : « Juste pas le temps, pas le courage, peur de m'y atteler, pas envie de porter le chapeau pour un dérapage. Voilà, c'est dit. »

D'accord/pas d'accord

DÉLÉGUER UNE TÂCHE ME PREND PLUS DE TEMPS QUE DE LA RÉALISER MOI-MÊME



C'est tout à fait vrai. Le temps d'expliquer la tâche, que l'autre la comprenne et s'y adapte est extrêmement chronophage.

Pourtant, ce temps est un investissement qui devient rapidement rentable et qui construit des habitudes de partage et d'échange.



Essayez quand même

L'idée, c'est d'inscrire dans votre cerveau de nouvelles habitudes en faisant fi de vos cages mentales.

DÉCIDEZ SANS CÉDER AUX ATERMOIEMENTS

Si vous agissez de la sorte, vous en verrez les bénéfices...

J'ai envie de vous dire que le meilleur moment pour faire les choses, c'est **main-te-nant**. Changez vos habitudes, et mettez-vous en tête qu'il n'y a que le premier pas qui coûte et qui compte. Si vous n'êtes pas prêt à changer, jetez ce livre tout de suite ou, mieux, offrez-le à votre voisin.

Tordez le cou à l'inertie, et nourrissez-vous de ces quelques maximes :

« Rien n'est permanent, sauf le changement. »
Héraclite d'Éphèse

« Le meilleur moment pour planter un arbre était il y a vingt ans. Le deuxième meilleur moment est maintenant. »
Proverbe chinois

« Nous devenons ce que nous faisons habituellement. L'excellence n'est pas un exploit, c'est une habitude. »
Charles Worth

« Je suis le seul obstacle à ma grandeur. »
Woody Allen

Chaque jour de travail apporte son lot d'imprévus, d'informations multiples, de tâches à faire, de projets à suivre, et si vous n'y prenez garde, vous vous laissez vite embarquer dans un tourbillon qui vous ôte tout réflexe de distanciation. Vous répondez en temps et en heure sans vous poser la question de savoir si c'est le temps opportun, si la tâche n'est pas redondante, inutile, obsolète, et que sais-je encore ? Voilà pourquoi il vous faut changer.

Vous manquez de vision, alors je vous encourage à prendre quelques heures par mois pour entamer une réflexion et vous pencher sur vos comportements au travail, pour scruter vos pilotes internes, les neutraliser, pour vous interdire de procrastiner et pour commencer à rationaliser vos façons de faire.

Oui, vous n'avez pas l'habitude de vous remettre en question et vous restez persuadé(e) que tant que vous n'êtes pas stressé(e), vous n'avez aucune raison de changer vos façons d'opérer.

Oui, vous n'avez pas l'habitude de prioriser, ou vous croyez le faire simplement parce que vous y pensez le matin en vous rasant ou en vous douchant.

Oui, vous n'avez pas l'habitude de déléguer et vous préférez qu'il en soit ainsi, car vous vous donnez toutes les bonnes raisons de ne pas le faire.

Pro/perso

Tentez une expérience : amusez-vous à passer deux week-ends sur un tempo totalement différent.

Premier week-end : passez-le en *live*, sans rien préparer, sans faire de « *to do list* », sans prioriser ni planifier, et observez...

Second week-end : passez-le en ayant, au préalable, prévu un programme séquencé de toutes les activités que vous voulez entamer, y compris les temps de repos et de réflexion, et observez...

Puis évaluez quel a été le week-end le plus optimisé, le plus fluide et rempli. Si votre objectif est de gagner du temps, la seconde version sera, de loin, celle où vous caserez un maximum d'activités. Mais tout dépend de vos objectifs, de vos valeurs et de ce que vous voulez faire de votre vie.

À l'heure des résolutions, si la tâche est ardue, longue, indigeste, repositionnez-la dans un projet plus glamour et subdivisez l'objectif en sous-objectifs : si vous détestez ranger votre bureau, dites-vous qu'en laissant un bureau « plan » et vide, vous vous donnerez l'occasion de déblayer tous les dossiers accumulés en strates successives et que cela vous permettra d'accéder à un vieux rêve : « Être capable de retrouver un dossier en moins d'une minute. »

AVANCEZ À PETITS PAS

Ne vous faites pas violence, mais fonctionnez par ordre de missions personnelles en vous engageant sur des dates précises. Allez-y *piano* puis *allegretto*, et surtout ne soyez pas trop mégalo ; assignez-vous une obligation de résultat que vous respecterez, et que vous récompenserez par un cadeau bien mérité. Exemple : « Tu vas t'avaler le dossier "fusion-acquisition" en long, en large et en travers. Ensuite, quoi qu'il arrive, "quartier libre", tu "plieras les gaules" et tu partiras voir le dernier Almodóvar. »

Chapitre 3

Simplifier

Après avoir lu ce chapitre, vous saurez comment adopter un système d'organisation simple et efficace, vous saurez vous éviter d'être en surcharge grâce à la mise en place d'une méthodologie et à l'utilisation d'outils facilitateurs.

« La simplicité est la sophistication suprême. »

Léonard de Vinci

« L'extraordinaire nous attire un instant, la simplicité nous retient plus longtemps, parce que c'est en elle que réside l'essentiel. »

Garry Winogrand, photographe

Vous êtes comme le hamster dans sa roue : vous tournez, vous tournez, et la roue vous entraîne, et vous courez de plus en plus vite, sans pouvoir vous arrêter. Au début, c'est amusant, vous êtes grisé(e) par la vitesse, les loopings et tous les tours de manège. Et puis, tout d'un coup, vous avez le tournis et vous voulez décrocher, mais là, plus moyen, la force centrifuge vous empêche d'arrêter et vous conditionne à continuer de tourner. C'est pareil dans votre vie privée ou professionnelle. Au début, vous êtes ravi(e) de vous laisser entraîner par de nouveaux projets, de vous laisser stimuler par mille idées, de vous sentir utile, tellement formidable, efficace que vous accumulez les missions, car vous pensez sincèrement créer de la valeur. *Que nenni.* Vous vous dispersez, vous vous éclatez, au sens propre comme au sens figuré, vous n'arrivez plus à unifier vos temps. Les frontières s'estompent et les temps personnels s'évanouissent, au profit d'une course à l'objectif, au bonus, au « toujours plus et toujours mieux », et vous vous usez.

Dans le jeu des sept familles, vous êtes Monsieur ou Madame Plus, vous mettez la barre très haut, et accumulez les « à faire ». Certes, la gratification attendue arrive, mais prend vite un goût de dépassement puis de débordement et, face à un système qui se complexifie, vous avez le sentiment de ne plus y arriver ; vous vous débattrez dans un embrouillamini de tâches qui s'amoncellent.

Vous avez cru bon de créer du buzz, histoire d'exister, de justifier votre salaire et le temps que vous êtes obligé(e) de passer, vissé(e) à votre bureau, comme la chèvre de Monsieur Seguin dans son enclos... Vous moulinez, moulinez, brassez, brassez, pris(e) à votre propre piège, vous êtes dans la nasse.

Regardez-vous opérer avec vos e-mails que vous consultez plusieurs fois par jour.

Regardez-vous travailler. L'autre jour, vous n'avez pas pu vous empêcher d'initier une réunion, qui vous a demandé une préparation folle, et qui n'a pas créé de valeur. En plus, vous avez été incapable de faire respecter et l'ordre du jour et le temps, alors tout ça pour ça... Aussi je vous pose la question : pourquoi tant d'énergie dépensée, alors que le retour sur investissement est quasiment nul et que les objectifs, au final, n'ont pas été atteints ? « Faire pour être » : quelle curieuse devise. Ne vaudrait-il pas mieux vous poser la question : « Que faire en moins pour "être" plus en phase avec moi-même ? »

Vu et entendu

$$\int f(x) \otimes h(\psi(t), \theta, x) dx = -1(\theta, u(v(t)))$$



Qu'est-ce que tu fais ?



J'ai un problème et j'essaie de résoudre l'équation qui me permettra de le simplifier.



Ah...



Les clés pour changer

SIMPLIFIER, C'EST RÉFLÉCHIR ET ÉLAGUER

Reprenez conscience de la façon dont vous gérez vos ressources, votre temps, votre énergie, votre argent, votre plaisir.

Reprenez la main sur toutes les inefficacités générées pour les supprimer radicalement.

Reprenez le chemin de la lucidité pour tailler, élaguer ce qui ne sert à rien, et voir, à terme, pousser de nouveaux bourgeons plus vaillants, et éclore de nouveaux projets.

Reprenez votre souffle et cessez de vous imposer pléthore de travaux inutiles ou stériles car, à y regarder de plus près, vous ne faites que combler un vide.

Reprenez le chemin de la performance, celui qui n'est pas exclusivement tourné « business », mais aussi orienté « bien-être personnel ».

Reprenez-vous tout court !

Conseil de l'expert



Réfléchissez à la façon dont vous pouvez simplifier votre vie, faire le vide et désencombrer votre quotidien. Triez le bon grain de l'ivraie, l'essentiel de l'accessoire.

■ Mais, au fait, l'essentiel, c'est quoi ?

Ce peut être une pause à la machine à café pour échanger avec vos collègues.

Ce peut être un vrai week-end de décompression en famille.

Ce peut être un temps supplémentaire, additionnel, pour terminer une « charrette ».

Ce peut être un déjeuner en tête-à-tête.

Ce peut être une réunion très longue et très rébarbative, mais indispensable.

Ce peut être une promenade en forêt pour humer l'odeur de la mousse et des fougères.

Ce peut être de faire le marché au lieu d'aller au supermarché.

À vous de choisir avec lucidité, en tenant compte de vos projets de vie et de vos objectifs. C'est à ce prix que vous hiérarchiserez vos activités avec pertinence. Mais prenez garde, car, bien souvent, comme le dit René Char : « *L'essentiel est sans cesse menacé par l'insignifiant.* »

Un ami m'a dit l'autre jour :
« L'essentiel dans la vie, c'est
de prendre son temps. »



Tu parles, tu parles, mais
là, c'est mon temps que
tu prends !



■ Et l'accessoire, c'est quoi ?

Ce ne sont que broutilles et vétilles, comme traiter les e-mails où vous êtes en copie.

Ce sont des réunions où vous n'avez rien à apprendre, rien à faire ni à apporter.

Ce sont des palabres interminables que vous n'arrivez pas à stopper.

■ En résumé, vous ferez quoi ?

Embrassez une idéologie qui privilégie l'ascèse.

Adoptez la devise : « Un maximum d'efficacité pour un minimum d'effort. »

Optez pour une décroissance de vos besoins.

Arrêtez de penser que « plus, c'est mieux ».

Cessez de vous dire : « Je travaille, donc j'existe. »

Freinez vos fringales de faire, d'avoir et d'achats intempestifs.

Désintoxiquez-vous et revenez à un mode de vie plus écologique.

Rejoignez l'idéologie des « décroissants », une nouvelle éthique de vie basée sur « être et ne plus avoir », « vivre mieux avec moins » ou « allier consommation et raison ».

Vous reviendrez sans conteste aux fondamentaux, au durable, à l'essentiel, au vrai, à l'authentique. Vous chasserez le trop, le compliqué, l'éphémère, le superflu, le virtuel, l'insignifiant, le médiocre qui vous leurrent, vous épuisent, vous polluent, vous

d'abord, notre planète ensuite. Presque une démarche d'Amish... en quelque sorte.

Grand nettoyage de printemps : remettez tout à plat – votre bureau, votre PC, vos plannings, vos agendas, vos placards, vos relations, vos modes opératoires – et posez-vous les questions :

- Qu'est-ce que je peux simplifier et/ou supprimer ?
- Qu'est-ce qui encombre mon quotidien et ne me sert à rien ?
- Qu'est-ce qui est improductif et me pollue ?
- Qu'est-ce qui me ralentit et/ou me complique la vie ?
- Qu'est-ce qui me prend la tête ou me plombe ?

Questionnez-vous chaque jour sur votre essentiel, votre incontournable, et demandez-vous :

- « Si je ne devais faire qu'une chose aujourd'hui, ce serait quoi ? »
- « Si je ne devais garder qu'une chose, ce serait laquelle ? »
- « Si je ne devais vivre qu'une journée, je ferais quoi ? »

Il est difficile d'arbitrer dans le champ professionnel, mais c'est indispensable pour se reconnecter à ses besoins profonds, qu'ils soient physiologiques, affectifs, relationnels ou créatifs.

SIMPLIFIER, C'EST RANGER

■ Commencez par ranger votre bureau

Dites-moi à quoi ressemble votre bureau et je vous dirai qui vous êtes. Ressemble-t-il à Manhattan ou au désert du Néfoud ? Version empilage, accumulation, ou version « *tabula rasa* », dégagé de tout objet ? L'overdose ou la purge ? Opérez une légère introspection qui vous donnera la température extérieure :

- si vous vous planquez derrière un amoncellement de dossiers ;
- si chaque centimètre carré est recouvert de multiples papiers ;
- si des Post-it s'agglutinent comme des essaims à vos écrans PC ;
- si vous accumulez les mugs de café éclusés et quelques vieux paquets de clopes éventrés ;
- si votre espace de travail ressemble plutôt à une aire de stockage qu'à une aire de travail...

... Alors vous souffrez du syndrome de la « capharnaümite ». Aussi est-il temps pour vous d'intervenir et de faire vôtre une ancienne vérité populaire : « Une place pour chaque chose et chaque chose à sa place. » Ne perdez surtout pas de vue que la norme AFNOR, en matière de classement, nous dit que nous devons retrouver un dossier en moins d'une minute. C'est pourquoi l'aménagement de votre temps passe d'abord par l'organisation de votre bureau.

Ainsi, si votre bureau est en désordre, et si vous continuez de penser que ce n'est pas un problème, je vous suggère de vous rappeler votre dernière aventure, vous savez, la dernière fois où vous avez tout retourné pour débusquer cette fichue note de

synthèse censée étayer la présentation de votre chef devant le Codir. Là, vous vous êtes vraiment rendu compte de votre faille et de l'urgence qu'il y avait à ranger au plus vite. Le stress s'en était mêlé et vous n'avez pas supporté d'être pris(e) à défaut par votre N + 1, qui vous a lancé un laconique : « Prenez votre temps Durand, ce sera du velours... » Du coup, dans votre « *to do list* » des bonnes résolutions de début d'année, vous avez inscrit : « Désencombrer mon bureau, dépiler, chaque jour pendant dix minutes. » Et je vous en félicite, c'est un bon début. Mais maintenant, il vous faut passer à l'action sans procrastiner.

■ Intéressez-vous de près à la loi de Douglas

« Plus j'ai de place pour ranger dossiers et documents, plus je prends de place. » C'est comme la loi de l'entropie dans la nature : si vous ne coupez pas régulièrement les branches de l'arbre que vous avez planté dans la cour, il finira par prendre tout l'espace dont il dispose. Vous l'aviez déjà remarqué, avec vos dossiers c'est la même chose ; ils s'entassent jusqu'à remplir tout l'espace disponible pour leur rangement.

Version « *slow* » : prenez votre bureau pour une aire de stockage. Les piles s'empilent, et vous disparaîsez sous les papiers : c'est « Manhattan ». Remarquez, c'est pratique pour se planquer et piquer un petit somme ni vu ni connu. Là encore, tout dépend de votre objectif...

Version « *tango* » : dépalez, organisez, trie, classez, recyclez ou jetez en utilisant, sans modération, corbeille à papier et poubelles. Intéressez-vous de très près à la méthode des 5 S, technique managériale nipponne visant à l'amélioration continue des tâches effectuées dans le cadre du système de production (Toyota) :

- *Seiri* (débarrasser) ;
- *Seiton* (ranger) ;
- *Seiso* (nettoyer) ;
- *Seikebu* (ordonner) ;
- *Shitsuke* (être rigoureux).

Rationalisez votre poste de travail, veillez à son ergonomie et rangez en fonction de la périodicité d'utilisation de vos dossiers.

Promettez-vous de ne plus quitter votre bureau sans l'avoir rangé et sans avoir inscrit dans votre agenda une plage horaire quotidienne dédiée à cet effet. Programmez cette action en fin de journée, histoire de vous dégourdir les jambes. La consigne de la direction vous a conforté dans votre élan : « Alerte à l'espionnage industriel. Vous êtes prié(e) de partir le soir en prenant soin de mettre sous clé vos dossiers et de ne pas les laisser traîner. » À bon entendeur, salut !

Avant, mon bureau ressemblait à une aire de stockage. Maintenant, je range tous les soirs.



Et ?



Et ça me prend un temps fou !

Prévoyez deux nettoyages par an, au printemps et à l'automne, et systématiser ces coups de balai. Faites le ménage, faites place nette. Utilisez le classement vertical, direction « corbeille à papier » et décidez de jeter ce qui ne vous sert à rien, ou ce que vous n'avez pas lu depuis deux ans. Déblayez sans modération la paperasse tentaculaire pour désengorger votre bureau. Vous verrez, cela fait du bien et, en plus, c'est excellent pour la concentration. Chaque fois que vous faites entrer quelque chose dans votre bureau, vous devez en faire sortir une autre ; c'est un principe Feng Shui qui vous aidera très sérieusement. Chaque fois que vous êtes tenté(e) d'accumuler, de jouer les écureuils, posez-vous la question : « En ai-je vraiment besoin ? » Si vous ne pouvez y répondre, jetez sans état d'âme, en abandonnant à tout jamais les phrases du style : « Je le garde au cas où », même si vous êtes de la génération « qui a connu la guerre ».

■ Faites la chasse aux Post-it

Je sais comment vous fonctionnez : votre PC en est couvert, vos cahiers en regorgent, vos livres aussi. Votre boss vous donne une date de réunion, vous vous jetez sur votre Post-it ; vous voulez vous souvenir d'une adresse glanée à la volée, vous vous précipitez sur un Post-it ; vous voulez noter un renseignement délivré par un client, vous convergez vers un Post-it, encore et encore... Les Post-it essaimés vont accentuer votre côté « abeille » : je butine, je me disperse, je passe d'une chose à l'autre. Alors, sans tarder, adoptez une réingénierie comportementale :

1. Notez sur votre cahier, votre PC ou votre tablette les tâches à effectuer, les idées à creuser, au lieu de les griffonner à la volée sur un Post-it...

2. Rangez vos Post-it dans un échéancier, pour ne pas risquer de les perdre.
3. Considérez que le Post-it est une soupape de sécurité temporaire.
4. Gardez le cap et ne perdez pas de vue que les Post-it vous mettent en danger.
5. Utilisez-les avec parcimonie.

■ Classez vos papiers pour ne rien oublier

Une étude faite auprès de managers allemands nous dit qu'ils perdent en moyenne cent cinquante heures par an à retrouver les documents qu'ils ont égarés. C'est énorme. Et pourtant, les Allemands ont la réputation d'être méthodiques et organisés. Qu'en est-il des autres ?

Pour maximiser votre concentration et votre efficacité, minimisez l'encombrement de votre bureau et gardez trois bannettes : la première recevra les divers documents à conserver, la deuxième sera une boîte « action », et la troisième regroupera les éléments « en attente de réponse ». Chaque fois que vous aurez une feuille dans les mains, vous lui affecterez immédiatement une destination : « Je range, je jette ou j'archive. » Reconditionnez vos documents en vous munissant de dossiers cartonnés neufs et d'une étiqueteuse. Réorganisez tiroirs, caissons, armoires, étagères, par thématique.

Conseil de l'expert



Bannissez les « dossiers divers » qui provoqueront des stases improductives. Considérez que le fouillis est générateur de stress et vous fait perdre du temps.

■ Continuez en organisant votre PC

Votre boîte de réception ne devrait jamais contenir plus de vingt e-mails non lus. Lisez-les, trie-les, et donnez-leur une affectation immédiate selon le mode opératoire suivant :

- identifiez des plages horaires pertinentes pour consulter votre messagerie ;
- décidez de l'action à entamer pour chaque e-mail ;
- notez sur un cahier les actions qui demandent du temps, de la réflexion ou une recherche ;
- créez un répertoire « action » ;
- sortez de votre boîte de réception tous les e-mails demandant une action, glissez-les dans votre répertoire « action » ;
- classez ou jetez tout e-mail qui ne nécessite aucune action ;
- consultez votre liste d'actions consignées dans votre cahier et gérez votre temps en les ordonnant.

Conseil de l'expert



Téléchargez gratuitement le logiciel Fences, un outil qui vous aidera à « nettoyer » votre bureau en organisant les icônes. En effet, le logiciel regroupe toutes ces dernières ; il les trie, les réunit en différentes catégories à l'aide de conteneurs. Vous créez des zones d'écran en y classant vos icônes. Vous pourrez les faire apparaître ou disparaître comme par miracle d'un seul double-clic sur votre écran.

Pensez à sauvegarder votre bureau, munissez-vous d'un disque dur... Ou envoyez tout au diable, pardon au « Cloud ».

SIMPLIFIER, C'EST S'OFFRIR UNE CURE DE DÉTOXIFICATION

Changement, volatilité, instantanéité, simultanément, multiplicité, pluri, maxi, méga, méta... Les Bourses éternuent, la récession gronde, les politiques s'agitent. Bref, le monde titube et moi, je fais quoi ? Les valeurs s'inversent, les chefs se dérobent, et moi ? Je suis juste un petit humain exclusivement habité par la technologie dont je m'imprègne jour après jour, cramponné à mon iPhone, scotché à mon iPad, englué dans ma messagerie. Mes deux pouces ont pris le pouvoir et envoient des SMS tous azimuts, mon BlackBerry greffé à l'oreille. Vite, vite, je me connecte ou me déconnecte, et je me conforte dans le : « Je twitte, donc j'existe. » S'exposer, se comparer, se valoriser, se positionner sur tous les réseaux sociaux, il le faut ! Nous sommes dans un grand show... Et, là encore, il va vous falloir mettre tout à plat.

Se simplifier la vie, c'est aussi se mettre au régime sec et se restreindre en gardant à l'esprit quelques nouveaux commandements :

- déconnecter pour mieux se reconnecter à soi-même ;
- se concentrer, donner le pouvoir à sa créativité, muscler son cerveau droit ;
- se limiter, diviser le travail par deux, délaissé le superflu et l'inutile ;
- éliminer et ne garder que l'essentiel, le principal, l'important.

Oh ! Cybermonde, quand tu nous tiens, que reste-t-il de notre intériorité, de notre vie ? Voici l'ordonnance, ou la prescription médicale, de votre nouveau régime.

■ Optez en premier lieu pour une diète matérialiste

Haro sur le superflu ! Simplifier sa vie, c'est ne plus accumuler et ne se contenter que du meilleur, c'est vivre autrement et fonctionner en mode « *light* ». Mettez-vous à la diète en commençant par bannir tout ce qui vous « prend la tête », vous empoisonne, vous parasite, vous pollue, vous carbonise.

Attention

Le consumérisme et les possessions matérielles absorbent avec voracité votre temps.

Pensez à désencombrer votre quotidien pour limiter les actions d'entretien, de surveillance, de réglage, d'attention, et gardez du temps pour vous distraire et/ou faire ce que vous aimez.

Conseil de l'expert



Inspirez-vous de la « simplicité volontaire ».

De quoi s'agit-il ? C'est un courant social incontournable qui s'inscrit dans une logique d'épure. Ce concept nous vient du Québec, nous le devons à Serge Mongeau, auteur de *La Simplicité volontaire, plus que jamais...*²²

C'est un mode de vie ou une philosophie qui nous oblige à ne considérer que les priorités essentielles en nous libérant des contraintes de la (sur)consommation matérielle. En quelque sorte, il s'agit de « vivre mieux avec moins », pour reprendre certaines des formules les plus utilisées.

22. Serge Mongeau, *La Simplicité volontaire, plus que jamais...*, Écosociété, 2005.

Attention, n'est pas simplicitaire qui veut car, même si vous avez tous vos tocadés simplicitaires, ce mouvement est un vrai choix de vie, un concept fédérateur, un mouvement social composé d'approches plurielles qui vont au-delà du simple courant individuel. Le courant de la simplicité volontaire prend toute sa dimension dans une dynamique plus collective, ou même politique.

En quoi cela consiste ? Il s'agit de se libérer graduellement des chaînes de l'argent et de la cage mentale « travailler plus pour gagner plus », donc « dépenser plus ».

Alors, mort au « bling-bling ». Préférez l'option « less is more » et réfugiez-vous définitivement dans le concept de « luxèse²³ ».

À lire

Pour en savoir plus sur ce mouvement :

- Dominique Boisvert et Serge Mongeau, *L'ABC de la simplicité volontaire*, Écosociété, 2005.
- À consulter : <http://www.simplicitevolontaire.org>, site Internet du Réseau québécois pour la simplicité volontaire.

Vous abonner au Carnet des simplicitaires.

■ Poursuivez avec une diète rédactionnelle

Raccourcissez vos listes de tâches, vos comptes rendus, tous vos écrits, en maniant la synthèse, la pertinence ; vous n'en serez que plus impactant.

Si vous avez inscrit dans vos habitudes le rituel de la « *to do list* » le matin, je vous en félicite. J'attire toutefois votre attention

23. Mot-valise composé de deux mots antinomiques : « luxe » et « ascèse ».

sur la concision de cette liste. Si vous consignez trop de tâches, vous vous découragerez vite de ne pouvoir réussir à tout caser dans votre journée. Je vous renvoie à tous les e-mails que vous écrivez... Posez-vous Les bonnes questions afin de les limiter.

■ Prolongez par une diète relationnelle

« La solitude est à l'esprit ce que la diète est au corps : mortelle si elle est trop longue, quoique nécessaire. »

Luc de Vauvenargues

Commencez par envoyer au diable tous les enquiquineurs de votre vie ; ceux qui ne respectent pas votre ressource temps, ceux qui vous tiennent la jambe pendant une heure le lundi matin pour vous raconter par le menu détail leur week-end avec Robert, ceux qui ne font que du bla-bla-bla, les annonceurs de mauvaises nouvelles, de bruits de couloir, ceux qui sont juste inutiles, car la vie, votre vie, est trop courte pour continuer de vous perdre en considérations inappropriées.

Ne vivez plus sous la contrainte, apprenez à fuir les oukases stériles, à préférer le « J'ai envie » au « Je dois ». Sacrifier le sacro-saint déjeuner dominical chez la belle-mère si vous êtes épuisé, cela passe par des filtres communicationnels à mettre en place : *sic* le « non ». Apprenez à jeter l'éponge si vous identifiez que la tâche n'en vaut pas, ou plus, la peine, et que le ratio valeur ajoutée/temps passé est médiocre. C'est une forme de lâcher prise salutaire.

■ Souvenez-vous de Pareto

Posez-vous les questions suivantes :

- Quels sont les 20% de mes amis ou relations qui me procurent 80% de bien-être ?
- Quels sont les 20% de mes amis qui plombent 80% de ma vie ?

Tirez-en les conclusions et réenvisagez vos relations sous d'autres auspices.

■ Risquez-vous à une diète informationnelle

Nous sommes tous parasités par le flot d'informations qui se présente à nous ; l'infobésité règne (vocabulaire drolatique trouvé par les Québécois, néologisme pour évoquer l'addiction aux TIC), nous submerge et ralentit notre capacité à décider. L'information a une durée de vie limitée. Et si elle n'est pas traitée rapidement et de façon opportune, elle devient obsolète. Mais l'information nous encombre... Exhaustivité, fiabilité, certes, mais aussi volatilité, fugacité d'informations multiples et complexes. Vous détoxifier du Web et de la veille Internet pour ne pas couler sous le poids des flux RSS devient indispensable. Vous ne savez plus où donner de la tête, entre vos e-mails, vos blogs et vos twitts. Pour ne pas sombrer, je vous propose, à l'instar d'Aref Jdey, la « diététique informationnelle ». Vous stockez inlassablement, tel un trésor de guerre, beaucoup d'informations éparpillées et contradictoires qui encombreront votre PC et votre esprit. Aujourd'hui, l'arrivée du Cloud devrait vous changer la vie en vous aidant à concentrer toutes vos données. Se mettre à la diète informationnelle, c'est identifier ce qui, dans ce flux incessant, présente un intérêt, et surtout une réponse par

rapport aux questions que vous vous posez. Y a-t-il adéquation ? Y a-t-il un sens par rapport à vos besoins, vos questions, vos problématiques ?

Se mettre à la diète informationnelle, c'est :

- différencier les données des informations ;
- s'organiser et mettre en place des filtres ou des régulateurs de flux ;
- manager ses ressources numériques et s'extraire de cet « *open bar* » ;
- profiter des « *happy hours* » que vous choisirez pour consulter la carte et consommer.

■ Terminez par une diète numérique

Je vous incite à vous questionner sur le temps que vous passez sur le Web, ou à regarder la télévision. Phénoménal, n'est-ce pas ? Je sais, considérable, car vous vivez Web, vous pensez Web, vous respirez Web, vous consommez Web.

Bon à savoir

La nouvelle maladie, en matière d'addiction numérique, est la « nomophobie ». C'est le fait de ne plus pouvoir se passer de son « compagnon numérique », de le considérer comme son plus fidèle ami, d'être littéralement désemparé lorsque, par hasard, nous l'oublions quelque part... Ces outils technologiques sont nos nouveaux « Tamagotchi » ; nous leur portons une attention toute particulière, ils sont notre cordon ombilical, ils nous relient au monde, aux autres, comme un viatique pour une vie virtuelle.

Il n'y a qu'à regarder la tête que vous faites lorsque vous êtes en vacances chez votre vieille tante Madeleine au fin fond de la Bretagne, et qu'elle vous avoue qu'elle n'a pas la Wi-Fi. Vous n'en menez pas large, et tout d'un coup le monde s'effondre. Thierry Crouzet, dans son livre *J'ai débranché*²⁴, fait état du malaise éprouvé. Alors, si vous vous identifiez comme un « *Web addict* », je vous conseille de briser vos chaînes numériques et de commencer une diète... un carême... un ramadan... ou un Shabbat... numérique.

Exercice pour décrocher du numérique

Tentez l'expérience une demi-journée par semaine, ou pendant le week-end : mettez votre cerveau au repos, votre curiosité en RTT. Interdisez-vous d'ouvrir PC, tablette et mobile...

Testez votre résistance, puis essayez de tenir tout un week-end. Par exemple : ne vous connectez plus, ne veillez plus, ne bloguez plus, ne tweetez plus, ne chattez plus, ne téléphonez plus...

Ensuite, attrapez votre Moleskine et notez vos impressions, et tout ce que vous avez fait pendant ce même temps.

SIMPLIFIER, C'EST S'ORGANISER AVEC MÉTHODOLOGIE

Si vous ne faites que réfléchir, qu'essentialiser sans organiser vos activités, vous simplifierez votre quotidien, certes, mais vous ne mènerez pas à bien votre transformation. Dans l'optique de gagner du temps pour rééquilibrer vos vies personnelle et professionnelle, vous allez installer dans votre quotidien de nouveaux comportements et de nouveaux automatismes.

24. Thierry Crouzet, *J'ai débranché*, Fayard, 2012.

■ S'organiser, c'est commencer par faire un état des lieux et auditer son temps

Analyser ses pratiques, diagnostiquer ses dérives, disséquer ses modes opératoires... À vous de jouer à Miss Marple ou à Sherlock Holmes !

Tenir un journal de bord

Établissez votre journal d'activités en étant comptable de votre temps ; analysez votre emploi du temps, autopsiez vos modes opératoires, faites un inventaire en bonne et due forme pour répondre à l'unique question qui vaille la peine d'être posée : « Mais où passe mon temps ? » Ce sera pour vous le moyen idéal de disséquer votre quotidien pour mieux le comprendre.

Vous êtes perpétuellement dérangé(e), interrompu(e) et sollicité(e). Votre temps se fragmente, se fait coloniser et parasiter par les imprévus et les urgences. Mais connaissez-vous seulement l'ampleur de l'hémorragie ?

Exercice d'analyse de vos temps

Pendant huit jours d'affilée, je vous propose de tenir un journal de bord sous forme de tableau et d'y consigner scrupuleusement tout ce que vous faites. Attention, pas de dérobade ! Sur Excel™, notez tout au long de votre journée ce qui se passe sans rien oublier – tâches, attermoissements, dérangements, visites inopinées ou interruptions. Catégorisez vos activités de façon à vous permettre d'analyser, de rechercher les causes de vos dérives et d'arbitrer. Vous pourrez faire un camembert, examiner les résultats et traquer les temps improductifs, en tirer vos propres enseignements.

Passez-vous trop de temps à faire de l'administratif ?

Êtes-vous réellement payé(e) pour cela ?

Je vous livre un exemple de tableau de bord pour consigner vos temps :

Horaires	Activités lancées	Durée estimée	Durée réelle	Écarts	Interruptions	Observations

À quoi cela va bien pouvoir me servir, me direz-vous ? À faire un bilan de ce à quoi vous passez vos temps, pour arbitrer avec pertinence.

Conseil de l'expert



Appliquez la Pomodoro Technique[®] – www.rescuetime.com – pour éviter de passer trop de temps sur les sites (voir plus loin p. 113).

Ne me dites pas que c'est inutile, ni même chronophage. Je sais que c'est un travail que vous faites spontanément et régulièrement quand il s'agit de faire vos comptes par exemple, de lister vos dépenses, de vérifier vos débits, d'établir votre budget. Je vais donc vous demander de vous astreindre à ce passage « obligé » *a priori* ingrat, mais tellement utile pour :

- vous distancier de votre charge de travail et l'objectiver ;

- pointer vos interruptions, souligner vos actions contre-productives ;
- repérer les dysfonctionnements de votre organisation ;
- appuyer votre argumentaire lors d'une évaluation.

S'organiser, c'est...

Anticiper et prévoir les imprévus

Dans votre emploi du temps, aussi rempli soit-il, prévoyez l'imprévisible ; soyez parano et imaginez que, justement, tout pourra être chamboulé d'un seul coup d'un seul par le dérapage d'une seule minuscule et infime tâche. Veillez à prévoir entre 20% et 30% de votre temps pour les imprévus. N'ayez pas la faiblesse de penser que tout se déroulera exactement comme vous l'avez prévu, et ne minimisez pas l'impact des urgences à traiter. Sachez calculer large vos déplacements, prendre une marge sur un rendez-vous, prévoir une *deadline* confortable quant à la finalisation d'un projet, ou vous donner une heure de battement supplémentaire pour positionner tous les aléas du quotidien.

Conseil de l'expert



Tenez un journal de bord de vos imprévus, mesurez le temps qu'ils vous ont pris, faites des statistiques qui seront des informations capitales, susceptibles de vous aider à réécrire l'histoire, à planifier différemment.

Planifier ses activités

Faites-en un automatisme que vous déclinez en plusieurs étapes. Nous savons que les personnes qui sont dans l'excellence,

en matière d'organisation et de gestion du temps, passent en moyenne dix-huit minutes par jour à planifier leur journée. Attention cependant, la planification de votre travail reste une activité assez subjective, à remettre en perspective avec votre périmètre fonctionnel, vos objectifs...

- **Clarifier la formulation des objectifs.** Formuler ses objectifs est une étape essentielle pour articuler sa journée en conséquence. Vous utiliserez la méthode SMART (cf. p. 56).
- **Lister les activités qui s'y rapportent et prévoir une liste des tâches.** Servez-vous des « *to do list* » et, dès que vos idées apparaissent, consignez-les dans un lieu sûr pour décharger votre mémoire, puis catégorisez-les.
- **Prioriser les activités.** Hiérarchisez-les selon les critères d'urgence et d'importance, ou selon la méthode ABCD (cf. p 63), ou encore, pourquoi pas, au moyen du questionnaire alternatif proposé par François Delivré dans son livre *Question de temps* : « *Si je ne le fais pas, qu'est-ce que je risque ? Si je le fais, qu'est-ce que je gagne ? Est-ce une opportunité de le faire maintenant²⁵ ?* » Donnez la priorité aux tâches les plus élevées.
- **Établir un timing séquencé.** Vous évalueriez le temps utile à chaque activité et préciserez les échéances. Pour cela, vous servirez de votre bibliothèque des temps, constituée grâce à une fiche d'analyse des temps.
- **Construire son plan d'action.** Vous déciderez de l'unité de temps ou de l'horizon temporel qui convient, et planifierez à la journée, à la semaine, au mois ou à l'année, en séquencant vos

25. François Delivré, *Question de temps*, op. cit.

temps et en alternant temps de concentration, temps relayés (pour le management et la délégation) et temps partagés. Vous positionnez la bonne action au bon moment, en fonction de vos pics de dérangement et de vos pics énergétiques.

- **Prévoir du temps pour les imprévus.** Vous vous assurez que le temps alloué à la somme des activités ne dépasse pas les 100 % du temps de travail. Gardez la tête froide et résistez à la tentation d'enchaîner les activités les unes derrière les autres, même si votre allant, votre dynamisme vous dictent le contraire. Ne « chargez pas la mule », sous peine de vous retrouver en état de surbooking et de surcharge absolus.
- **Prévoir des temps pour faire le bilan de votre travail.** Mettez en place une « *kaizen* attitude » : faites le bilan de vos actions, regardez dans le rétroviseur et prévoyez du temps pour faire, une fois par mois, un état des lieux et apporter les correctifs nécessaires. Modélisez l'armée américaine qui systématise les bilans pour mieux diffuser les connaissances du terrain. Automatisez ces moments de réflexion sur le travail accompli.

■ **Inscrivez une flexibilité dans votre emploi du temps**

Vous adapter au contexte professionnel, c'est-à-dire arriver plus tôt au bureau pour échapper aux assauts répétés de tous vos collaborateurs et réussir à travailler sur vos dossiers sans être dérangé(e) en permanence peut être gratifiant. Prévoir, le cas échéant, d'arriver dès potron-minet pour jouir d'une tranquillité fructueuse et inspiratrice, en tout cas pour mobiliser vos neurones et finaliser le dossier hyperimportant demandé en urgence par le « big boss ».

SIMPLIFIER, C'EST UTILISER LES BONS OUTILS DE GESTION DU TEMPS

Gagner du temps, c'est utiliser les bons outils. À la question : « Quels sont les outils efficaces de gestion du temps ? », je répondrai d'abord qu'il n'y a pas de bons ou de mauvais outils, seul compte l'outil qui vous correspond.

■ Premier outil : la liste des tâches à effectuer

Rien de plus basique que cette liste de tâches que proposent bon nombre d'agendas et de calendriers informatiques.

Que devez-vous consigner dans votre liste de tâches ?

- les tâches de priorités A/B, ou importantes et non urgentes, non effectuées la veille ;
- les réunions incontournables et les projets en cours ;
- les appels téléphoniques, les e-mails à rédiger, les notes de services, les articles.

Exemple de « *to do list* » :

- réunion de service (8 heures à 9 heures) ;
- téléphoner (9 h 30 à 10 h 30) :
 - Ninon (*tracking*)
 - Ulysse (démission), Foulques (*reporting*)
 - Scarlett (nouvel ordre de mission)
 - Zoé (*marketing*) ;
- préparer schéma décisionnel pour présentation Codir avant 15 heures.

Quand devez-vous établir votre « to do list » ? Il n'y a pas de règle ; la veille si vous disposez d'une visibilité suffisante, ou le matin en arrivant à votre bureau. En tous les cas, c'est une habitude à mettre en place chaque jour.

Combien de temps cela vous prendra-t-il ? Une quinzaine de minutes. Ce temps ne sera pas perdu, mais dédié à une réflexion salutaire sur votre organisation.

Quels sont les grands principes à respecter pour l'élaboration de votre « to do list » ?

- Je regroupe mes tâches et je prévois du temps pour les imprévus.
- Je modère mon optimisme et j'inscris la moitié des tâches à accomplir.
- Je ne mentionne pas les tâches urgentes et non importantes.
- Je biffe chaque tâche effectuée (pour une jouissance absolue).
- Je reporte les tâches non effectuées en leur attribuant une nouvelle priorité.

Comment formaliserez-vous votre « to do list » ? Plusieurs options s'offrent à vous, je vous présente quelques spécimens utilisés. Ceci sera votre plan de vol ou le story-board de votre journée, une sorte de fil rouge qui vous permettra d'avoir la main sur vos imprévus.

Et si je prenais mon temps !

LE PLAN QUOTIDIEN : proposition n° 1

Date	Le
Priorités	Objectifs
A	
B	
C	

	ACTIVITÉS	REPORT	FAIT
MATIN			
APRÈS-MIDI	ACTIVITÉS	REPORT	FAIT

LE PLAN QUOTIDIEN : proposition n° 2

PRIORITÉS	ACTIONS	TÉL E-MAIL	DURÉE	FAIT	REPORT
Important et urgent					
Important et non urgent					

■ Deuxième outil, simplissime et facilitateur : la carte mentale

Quel est cet outil dont nous parlait déjà Boileau en son temps ?

*« Avant que d'écrire, apprenez à penser,
Selon que notre idée est plus ou moins obscure,
L'expression la suit, ou moins nette, ou plus pure
Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement,
Et les mots pour le dire viennent aisément.
[...] Que le début, la fin, répondent au milieu
Que d'un art délicat les pièces assorties
N'y forment qu'un seul tout de diverses parties²⁶... »*

Tel un visionnaire, Boileau fait référence à l'outil « carte mentale » qui permet de visionner en un clin d'œil une succession d'idées, de concepts, d'informations.

Réfléchissez avec des cartes mentales (mind maps) ou schémas heuristiques

Pour mémoire, le concept de « carte heuristique » a été formalisé dans les années 1970 par Tony Buzan, qui définit la *mind map* comme étant une représentation mentale. C'est une méthode créative pour présenter ses idées, faciliter la réflexion, la mémorisation, structurer la pensée et mettre en lien différentes informations (concepts, idées...).

En utilisant formes, couleurs et graphismes (illustrations, symboles), elle facilite la compréhension par le fonctionnement concomitant et simultané des deux hémisphères cérébraux.

26. Boileau (1636-1711), *Art poétique*, Chant 1.

À quoi sert une carte mentale ? Elle sert à :

- clarifier vos idées et à simplifier votre réflexion ;
- partager avec l'équipe et à susciter de nouvelles idées ;
- suivre et à gérer vos projets, à prendre des notes en réunion ;
- préparer une intervention orale, à lister vos tâches ;
- rédiger une fiche de lecture, à résumer un dossier.

Comment dessiner une carte mentale ?

- Utilisez du papier et un crayon, ou des logiciels spécialisés ;
- écrivez le sujet de votre carte mentale au centre de la page ou de l'écran ;
- disposez autour de ce sujet les idées principales sous forme de branches ;
- illustrez la carte mentale avec des couleurs différentes et positionnez un symbole ;
- représentez les sous-idées liées à chaque idée principale en dessinant des « rameaux ».

Quels sont les avantages de la carte mentale ?

- Économiser six heures par semaine, selon l'étude menée par Ernst & Young ;
- éviter une énumération fastidieuse en orchestrant vos idées avec dynamisme ;
- formaliser, structurer, organiser les idées à valoriser ;
- muscler votre cerveau gauche et votre cerveau droit ;
- faciliter votre réflexion, votre mémorisation.

Quels sont les logiciels de *mind mapping* ?

NovaMind, DropMind, MindManager, XMind, FreeMind, Mindjet...

À noter

L'idée du siècle vient de germer dans votre esprit ? Un sursaut de lucidité vous rappelle une urgence ? Désormais, grâce à l'application Geistesblitz, vous pouvez saisir n'importe quelle information à la vitesse de l'éclair et la retrouver instantanément sur la carte par défaut de votre compte MindMeister. Geistesblitz, ou comment cartographier ses idées à la volée sur iPhone.

À lire

- Tony Buzan, *Une tête bien faite*, Eyrolles, 2011.
- Jean-Luc Deladrière, Frédéric Le Bihan, Pierre Mongin et Denis Rebaud, *Organisez vos idées avec le Mind Mapping*, Dunod, 2009.

■ Troisième outil : le rétroplanning

C'est une sorte de planification inversée, qui part de la date de fin de votre projet et remonte dans le temps à travers différents jalons que vous établirez. La date butoir étant figée, vous réfléchirez et arbitrerez sur les séquences et les jalons à poser.

Cet outil est merveilleux pour les anxieux, accrocs aux « *deadlines* » et au long terme.

SIMPLIFIER, C'EST GÉRER LE FLUX D'INFORMATION

■ Organisez votre boîte mail

Créez des répertoires thématiques et des dossiers selon les urgences.

Précisez des règles pour classer automatiquement vos messages ou leur donner une couleur. (Afficher en rouge les messages de son N + 1 et ranger directement les *newsletters* reçues dans un répertoire spécial permet de gagner un temps précieux.)

■ **Assignez-vous des règles d'ouverture**

Résistez à la tentation de consulter vos e-mails au fil de l'eau... Penser que vous n'allez pas à La Poste trente fois par jour vous aidera à vous restreindre. Fixez-vous des plages horaires pour relever et traiter votre courrier, et désactivez toute alarme sonore.

Il est tentant de répondre dans la minute aux e-mails reçus, d'autant que les systèmes d'alerte visuelle ou sonore permettent de rester aux aguets. Cette tendance, conséquence de l'image d'instantanéité que véhicule l'e-mail, se révèle toutefois extrêmement chronophage. La solution est de ne pas hésiter à garder fermée sa boîte mail pour ne plus l'ouvrir qu'à heures fixes, deux ou trois fois dans la journée. Cette astuce efficace vous permettra de reprendre en main votre emploi du temps et de maintenir votre niveau de concentration.

■ **Fixez-vous des règles de rédaction**

Rédigez un titre explicite. Une rédaction simplifiée et télégraphique est acceptée pour les e-mails, veillez toutefois à rester compréhensible. Toilettiez vos textes tout en pensant qu'un e-mail n'est pas un SMS. Respectez une politesse minimale en ne zappant pas les formules de politesse. Faites attention aux réponses trop rapides et agressives. Mettez une signature avec votre nom et vos coordonnées en clair pour les e-mails externes (fonction signature disponible). Cette signature n'est pas une

signature informatique et ne joue pas le même rôle que celle-ci. Relisez-vous avant envoi.

■ **Respectez les règles de diffusion**

Ne mettez en destinataire(s) que les personnes dont vous attendez une action.

Mettez en copie ceux qui ne sont destinataires que pour information.

N'envoyez qu'à ceux qui ont vraiment besoin d'être informés.

Limitez, d'une façon générale, la diffusion pour ne pas surcharger ceux qui ne sont pas concernés (pensez à tous ces e-mails que vous recevez sans vraie raison !).

« N'arrosez pas », donc, trop large lors de la diffusion.

Définissez dans le corps du texte les actions attendues, de qui elles le sont et pour quand.

Réduisez la taille des pièces jointes.

Ne lancez pas une discussion par e-mail.

Veillez à l'édition papier des e-mails importants.

N'utilisez pas les e-mails pour du contractuel « à risques ».

Ne gardez pas des e-mails inutilement.

Présentez les pièces jointes en décrivant leur contenu.

Demandez-vous si les destinataires auront le temps de les lire, si elles sont nécessaires.

Et pourquoi changer ?

« Simplifier, simplifier, vous avez de curieuses idées ! Comment pouvez-vous m'encourager à simplifier, alors que notre monde ne fait que se complexifier chaque jour un peu plus ? »

Nous préférons tous nous vautrer dans un attentisme inopérant, ne rien faire, ne pas bouger, en nous confortant dans des mécanismes improductifs. Changer suscite de l'appréhension, du doute, de l'hésitation. Seul compte le premier pas, alors à vous de jouer ! Je vous suggère de réfléchir à ce qui peut être épuré. Je vous propose de poser un regard neuf et distancié sur votre charge de travail, vos processus, vos modes opératoires, de façon à réinventer vos styles de vie, vos réflexes, vos habitudes, vos modes de pensée et vos comportements.

Vaste programme, me direz-vous, et je vous entends déjà m'expliquer que vous n'avez pas de temps pour vous arrêter, que vous êtes suffisamment occupé(e) et malmené(e) par votre charge de travail comme ça, et que l'entreprise ne vous laisse plus aucune marge de manœuvre.

Quand je vous dis de commencer tout doucement en mettant d'abord de l'ordre dans votre bureau, je sais d'avance ce que vous vous dites pour échapper à la corvée du 5 S²⁷ :

- « C'est mon péché mignon. »
- « Je retrouve toujours mes petits. »
- « Je connais exactement la localisation de chacun de mes documents. »

27. Cf. p. 86.

- « J'ai besoin de fouillis pour me sentir exister. »
- « C'est mon mode de fonctionnement, et cela me convient parfaitement. »
- « Au moins, cela montre que je travaille. »

Moi, j'ai encore plus simple et efficace que le 5 S.



Ah oui ?
Et c'est quoi ?



Le 5 J : Jeter, Jeter,
Jeter, Jeter, Jeter.



Je connais... C'est une autre version du classement vertical !



Quand je vous dis de vous offrir une cure de détoxification, je vous entends déjà maugrérer qu'il est hors de question de vous désolidariser de votre intraveineuse numérique. Et quant à faire une diète, elle aussi numérique, ce serait une vraie punition.

Quand je vous dis de vous limiter dans votre consumérisme, je vous entends me dire qu'il est hors de question de vous limiter. Et quant à modéliser l'ascèse Amish, ce serait un vaudeville.

Quand je vous dis de vous offrir une diète rédactionnelle, je vous entends déjà me dire qu'il est hors de question de réduire vos bla-bla-bla... Et quant à calquer vos écrits sur du morse, ce serait une tuerie avec votre N + 1.

Quand je vous dis d'en passer par un recentrage relationnel, je vous entends déjà éructer qu'il est hors de question d'épurer votre liste d'amis. Et quant à ne plus céder aux sirènes de tous les réseaux sociaux : « Filtrer comme un videur de boîte de nuit ? Même pas en rêve ! »

Quand je vous dis de vous soustraire à l'avalanche d'informations, je vous entends déjà insinuer que c'est juste impossible. Et quant à faire l'impasse sur ce qui risquerait de vous échapper, vous supposez que votre curiosité aura toujours le dessus.

Alors, comment vous simplifier la vie ? Commencez par lire *L'Art de la simplicité*²⁸, un livre qui vous montrera le chemin pour épurer, supprimer, vous concentrer sur le principal et aller à l'essentiel. À vous de faire le ménage dans votre capharnaüm, à vous de repérer ce qui est primordial, indispensable, important, à vous de trier pour délaissé le superflu, l'inutile, le « trop », le superfétatoire, le « sans intérêt ».

Comment optimiser votre temps, remplir vos obligations professionnelles tout en profitant de la vie ? Comment vous ménager des temps personnels et professionnels équilibrés, tout en continuant d'atteindre vos objectifs ?

28. Dominique Loreau, *L'Art de la simplicité*, Marabout, 2007.

Essayez quand même

Récemment, l'un de mes stagiaires, présent à une formation sur la gestion du temps, exprimait sa difficulté à ne pas céder aux sirènes de la curiosité lors de l'ouverture de ses e-mails. Je lui demandai combien de fois par jour il se jetait sur son écran à la recherche de l'information tant attendue. Il eut du mal à comptabiliser ses allers et retours constants, et finit par lâcher que, tout compte fait, il consultait sa boîte mail environ trente fois par jour. Rapidement, je multipliai avec lui le nombre trente par une minute pour obtenir le temps moyen perdu en allers et retours sur une journée. En multipliant ce temps par cinq, et par le nombre de semaines sur une année, nous obtînmes un gain de temps de quinze jours économisés par an... Cette prise de conscience fut salutaire. Il comprit bien vite comment il pourrait faire une économie de temps substantielle, simplement en se disciplinant et en choisissant de réduire ses consultations à 3 ou 4 fois par jour, sur des plages horaires choisies par lui.

Pro/perso

Si vous n'avez pas l'habitude de faire un plan de journée, de borner vos temps, de vous fixer des objectifs, ritualisez l'emploi du *software* gratuit « Rescue Time ». Cette application vous épaulera dans l'utilisation de vos temps et vous accompagnera aussi dans la configuration de vos objectifs et des alertes associées. Par exemple, vous aurez la possibilité de vous fixer

l'objectif de ne pas passer plus de quatre heures sur vos dossiers et moins d'une heure à traiter vos e-mails. Quoi qu'il arrive, Rescue Time sera votre ange gardien, garant de vos séquences...

Si vous n'avez pas l'habitude d'utiliser une carte mentale, vous serez désorienté(e) car, à n'en pas douter, c'est différent de la « *to do list* ». Il vous faudra faire preuve de logique, trouver des idées, les ranger sous des génériques et y ajouter des symboles, des mots clés. Pas question de mettre vos idées en vrac comme dans un pense-bête. Mais après, quel bonheur et quelle facilité pour partager vos idées !

Si vous n'avez pas l'habitude de vous simplifier la vie, le seul fait de vous pencher sur toutes les complications de votre environnement personnel ou professionnel vous donnera l'impression de perdre votre temps. Débusquer le superfétatoire, traquer les gaspillages, rechercher la sobriété et l'élégance dans ses actions, c'est vrai que cela ne fait pas partie des priorités de vos journées. Tordre le coup à l'alambiqué, trucider les complexités, « essentialiser », restructurer son appareil productif, repenser son rapport au superflu : voilà de vrais sujets et de vrais changements à opérer, car ils sont la promesse d'une organisation performante.

Dans votre maison, réinjectez minimalisme et esthétisme, désencombrez, virez les bibelots inutiles et ouvrez grand les bras au dépouillement, allégez-vous... Vous vous sentirez aussi libre qu'un oiseau et aussi léger qu'une plume. Et vous vivrez minimalement en limitant les complications... Car « *le langage de la vérité est simple*²⁹ ».

29. Sénèque.

Chapitre 4

Se reconstruire un capital temps

À l'issue de ce chapitre, vous saurez faire respecter votre ressource temps et vous protéger des importuns. Vous saurez aussi dire « non » avec tact et diplomatie, et vous préserver.

La gestion de notre temps ne s'arrête pas à notre capacité à nous organiser. Pour nous préserver des dérangements continuels, nous devons à la fois faire preuve d'habileté relationnelle et adopter une communication impactante. Les temps partagés sont légion et, si nous les observons plus attentivement, ils font le lit de nombreuses dérives chronophages. Nous pouvons choisir une autre façon de nous positionner, de réguler les échanges, de persuader, pour reprendre la main sur la gestion de notre temps.

Vu et entendu dans une file d'attente au cinéma

Tu vas apprendre les techniques pour être un collègue agréable en open space ?



Oui, je vais apprendre à faire passer mes idées en « la fermant », ou adopter la langue de signes.



Et il y a des cours pour ça ?



Non, je vais voir *The Artist*.



Les clés pour changer

PRÉSERVEZ VOTRE RESSOURCE TEMPS EN « OPEN SPACE »

La mode est aux « *open spaces* ». L'optimisation des coûts et des organisations a poussé les entreprises à mettre tous les collaborateurs dans un même poulailler. Aujourd'hui, plus de la moitié des cols blancs sont des habitants de la planète « *open space* ». Un univers impitoyable, appelé poétiquement « plateau paysagé », matériellement parcellisé par de vagues cloisons, censées préserver l'intimité.

Au départ, les « *space planners* » avaient vendu le concept comme un lieu de convivialité favorisant échanges et travail en mode projet. L'idée était d'en finir avec les bureaux solitaires pour s'immerger dans un lieu commun, à effet de ruche, stimuler les esprits et favoriser la communication. Aujourd'hui, seules quelques baronnies gardent la main sur les derniers bastions de tranquillité : des bureaux privés, ouatés, capitonnés. Quant à tous les autres, ils sont parqués dans ces espaces à la promiscuité gênante, avec une moyenne de 7 m² par tête.

Les années ont passé, et le rêve annoncé s'est transformé en cauchemar. Ces nouvelles configurations ne suscitent plus l'engouement du début. Bien au contraire, elles ont déclenché foison de protestations, car, à la vérité, les résultats escomptés ne sont pas au rendez-vous. Des chercheurs se sont mis à disséquer notre vie en batterie, et ils se sont aperçus que l'acuité intellectuelle de ces habitants d'un nouveau genre diminuait de

25% dans cet univers de partage. Ces occupants ont commencé par se plaindre du manque de concentration causé par le bruit, le ronron environnemental et les interventions incessantes. Nul ne parvient à s'immuniser ni à se protéger des sollicitations continues de ses congénères. Dans ces configurations, travailler sans être interrompu(e), dérangé(e), parasité(e) relève du défi, et les notions de territoire et de proxémie prennent tout leur sens. Exposé à tous les regards, toutes les convoitises, tous les assauts, l'*open space* bouleverse les rapports humains au sein des services et suscite des exaspérations hors du commun, tout en obligeant les contributeurs de l'entreprise à se discipliner, à mettre des règles du jeu et à réenvisager leur style de vie.

C'est ainsi que le lieu censé représenter le summum de l'épanouissement est devenu le lieu de toutes les exaspérations. Celui où vous devez composer, supporter les éclats de voix et les pétages de plomb, sniffer les effluves de parfums improbables, endurer les interventionnistes qui vous dérangent inopinément pour assouvir leur fringale d'information. En prime : plus question de se gratter le nez tranquillement, plus question non plus de faire de l'œil à la dernière recrue, mi-sirène mi-bimbo... Tout le monde surveille tout le monde. Votre voisin vous flique et louche sur votre écran, sans compter que, chaque fois que votre boss demande à vous voir en aparté, tout le monde pense que vous vous faites « remonter les bretelles ». Pas question non plus de somnoler sur un dossier : souriez, vous êtes filmé(e) ! Dallas, ton univers impitoyable... Le communautarisme, le kibboutz, le kolkhoze ou l'ashram, c'est un peu de tout à la fois ; pas de place pour la confidentialité, encore moins pour l'intimité...

Pour survivre, vous avez mis en place des parades : vous êtes passé(e) maître dans l'art de converser avec votre femme, votre mari ou vos potes comme s'il s'agissait d'un client important, et vos plans du samedi soir s'intitulent désormais « dossier ». Le jardinage n'a plus de secret pour vous, vous vous évertuez à faire pousser des plantes vertes à grand renfort d'engrais pour occulter les têtes qui dépassent. Je ne saurais trop vous conseiller les bambous, ça pousse vite... Vous avez peut-être adopté un « pack » de survie en vente sur Internet : boules Quies, rétroviseur et pince à linge pour la modique somme de 13 euros.

Je vous propose de mettre en place des règles d'or et de les faire partager :

- rédigez une charte de bon fonctionnement et disciplinez-vous ;
- diminuez toute nuisance sonore et optez pour le mode vibreur ;
- utilisez un kit main libre qui vous fera parler moins fort au téléphone ;
- respectez la concentration de vos collègues ;
- stoppez les bruits de couloir, bannissez les réunions de services dans les parties communes.

À lire

- Alexandre des Isnards et Thomas Zuber, *L'Open space m'a tué*, Hachette Littératures, 2008.
- Pierre Blanc-Sahnoun, *Business blues : manuel de survie au bureau*, Éditions d'Organisation, 2004.
- Manu Larcenet, *Guide de la survie en entreprise*, Fluide glacial, 2005.

PRÉSERVEZ VOTRE RESSOURCE TEMPS FACE AUX DÉRANGEMENTS DES IMPORTUNS

Je ne vous apprends rien : vous n'avez pas besoin d'être en *open space* pour être sollicité(e). Juliana, médiatrice culturelle, fait l'objet de visites incessantes, malgré sa volonté de pratiquer la politique de la porte fermée et de se terrer au fond de son bureau lorsqu'elle veut se concentrer sur un dossier important : « J'observe que ce n'est pas ma porte fermée ni même le panneau que j'accroche à la poignée qui rebutent les visiteurs. Ils entrent de façon intrusive, pour un oui ou pour un non, ou sous quelques prétextes fallacieux, avec mille et une bonnes raisons de détourner mon attention, dotés du message subliminal : "Aide-moi, dépanne-moi, aime-moi, communique avec moi, rassure-moi, reconnais-moi." »

Vous voilà coincé(e) comme dans une pièce de Feydau. Vous vous sentez obligé(e) de vous rendre disponible, de prendre l'air intéressé, de faire semblant d'écouter et d'opiner du bonnet, alors que vous avez l'œil rivé sur votre montre, la tête prise par vos échéances, mesurant le temps qui s'effiloche. Oui, vous êtes en train de perdre de précieux moments. Et surtout, vous voilà complètement déconcentré(e). Alors, comment faire face aux diverses sollicitations ? Que dire à tous ces quémandeurs, ces questionneurs, ces pointeurs de nez, ces houspilleurs ?

■ Les « coucous suisses »

Ils s'invitent dans votre bureau et vous racontent leur week-end avec Robert ou Mélinda par le menu détail. Ils ne vous épargnent rien et font le pied de grue, tout en vous déroulant leur récit

in extenso. Je vous vois déjà à l'œuvre : vous feignez d'être intéressé(e), vous tendez l'oreille quelques minutes, sans pour autant exprimer le fond de votre pensée.

C'est pourquoi je vous conseille de vous saisir du premier prétexte venu pour leur dire : « Écoute, je n'ai pas le temps de prolonger notre conversation, je dois filer à une réunion de service », ou encore : « J'ai un coup de fil urgent à passer. » Ainsi, vous couperez court aux digressions et vous vous esquiverez tranquillement pour vous replonger dans vos dossiers.

■ Les amateurs de cancans

Ce sont ceux qui débarquent dans votre bureau pour propager toute une série de ragots ou de bruits de couloir, dont vous n'avez que faire, mais qui sèmeront le doute et pourriront votre journée. Oiseaux de mauvais augure, ils ont l'art et la manière de vous demander ce que vous en pensez. « Tu sais qu'ils sont en train de préparer un plan social ? », ce à quoi vous répondrez imperturbablement un « On verra bien », ou un évasif « On nous aurait prévenus », histoire de ne pas donner prise.

À celle qui vous distillera : « Je suis verte, j'ai l'impression que Martine fait des avances à Georges. Elle zone au département informatique... Qu'est-ce que t'en penses ? », je vous conseille de ne pas tomber dans le panneau de la facilité : « Ah oui, tu crois ? Remarque, cela ne m'étonnerait qu'à moitié... » Soyez magnanime et distant(e), et lancez à la cantonade : « Écoute, le mieux, c'est que tu lui en parles directement ! »

■ Les questionneurs impénitents

Oui, vous savez, ceux qui ont toujours une question à vous poser et qui passent la tête dans l'entrebâillement de votre porte en vous disant : « J'ai juste une petite question, il y en a pour deux minutes... » Et là, que faites-vous ? Vous vous précipitez et commencez à chercher la solution. Le décompte des minutes est lancé et vous éloigne de vos objectifs. Et là, je vous dis « Stop ! » Faire barrage à ce style de perturbation est une nécessité de haute priorité, sans quoi vous gaspillerez de précieuses minutes. Bonne chance ! En plus, ce sont des récidivistes. Ils reviennent sans cesse à la charge et vous sollicitent pour un oui ou pour un non. Quelle est la parade, me demandez-vous ? La seule solution est de leur dire : « Écoute, j'ai cinq minutes à te consacrer, cela te convient ? » Vous regarderez le dossier qui vous est soumis pendant cinq minutes, après quoi vous annoncerez : « Je dois y aller. » Votre interlocuteur(trice) sera interloqué(e). Vous ajouterez alors : « Je te propose de nous entretenir sur le sujet soit mardi de 15 heures à 15 h 30, soit vendredi de 18 heures à 18 h 30. » Ainsi, c'est vous qui gardez la main en proposant une alternative, et vous pouvez d'autant plus facilement vous dédire que vous avez mis les règles du jeu en amont : « Cinq minutes à te consacrer. »

■ Les éternels Calimero

Vous savez, ce sont ceux qui s'annoncent d'un « Tu ne sais pas ce qu'il vient encore de m'arriver ? » ou d'un « C'est toujours sur moi que ça tombe ! Tu te rends compte, ils m'ont encore demandé de décaler mes vacances ! » Vous savez, ceux qui n'ont que des soucis, ceux qui se sentent persécutés, ceux à qui il arrive

toujours quelque chose et qui se font un malin plaisir de vous faire partager leurs peines et déconvenues personnelles.

Je vous en supplie, ne tombez ni dans le pathos ni dans l'affectivité. Gardez votre sang-froid et assénez à ce genre d'individu un : « Nous en reparlerons plus tard si tu veux bien. J'ai un dossier important à rendre, et pas une minute pour l'instant. » Concluez par une formule sympathique mais sobre, les yeux dans les yeux, et surtout restez lapidaire : « Je comprends ce que tu ressens. J'aurais aimé en parler avec toi, mais aujourd'hui c'est juste mission impossible. Propose-moi une date et retrouvons-nous pour un déjeuner. » (Ou un café, ce sera moins long !) Quand vous serez en tête-à-tête, dites franchement ce que vous pensez et parlez-lui de la spirale dans laquelle il ou elle s'inscrit. Pourquoi ne pas lui suggérer de se faire aider par un professionnel pour passer les caps difficiles et pour vider son sac ?

Attention

Vous n'êtes ni Mère Teresa ni l'abbé Pierre, ni assistante sociale ni psy, tout au plus un(e) ami(e) à l'écoute, qui compatit, mais ne peut résoudre tous les problèmes.

Tu ne sais pas ce qui m'arrive encore ?



Non, et ça ne m'intéresse pas.



T'es vraiment pas sympa !



Je te le confirme.



■ Les accidentés de la vie

Là, vous ne pouvez pas ne pas prendre le temps d'écouter le message de votre interlocuteur dans sa totalité. Faites part d'un retour empathique et compassionnel, en prononçant une phrase de soutien avec gentillesse et bienveillance, et exprimez votre sollicitude. Proposez de partager un moment en dehors du temps de travail.

■ Votre boss

Quand le calife vient vous demander de plancher sur le dossier XYMACHINCHOSE, ni une ni deux, le doigt sur la couture du pantalon, je vous suggère de passer à l'action ou de vous essayer

aux techniques du savoir dire « non ». À utiliser avec tact et pertinence...

Conseil de l'expert



Un « non » sec et brutal pourrait vous coûter cher. Je vous suggère de la jouer avec plus de finesse.

Commencez par : « **Oui, je comprends ce que vous me dites.** » Attention, il ne s'agit pas là d'un « oui » d'acquiescement, mais d'un « oui » « accusé de réception » (« Je vous reçois 5 sur 5 »).

Puis enchaînez avec « **Dans le même temps...** » ou : « **Cela dit** », « **Cela étant** », ou encore : « **Pour autant** », formule qui vous permettra de dire tout ce que vous avez à dire sans jamais vous justifier.

Enfin, terminez par un : « **Voilà ce que je vous propose** », qui vous positionnera comme quelqu'un de bonne volonté voulant faire avancer les choses, et non comme un empêqueur de tourner en rond.

PRÉSERVEZ VOTRE CAPITAL TEMPS EN RATIONALISANT VOS RÉUNIONS

Je ne vous apprends rien, nous passons entre 30 % et 50 % de notre temps en réunion : c'est notre jeu favori. Même si vous vous en défendez, vous courez d'une réunion à l'autre et vous savez que vous y perdez un temps infini, sans vous résigner pour autant à stopper ce penchant. Nous sommes atteints de réunionite. Les styles de management ont évolué

vers plus de travail en transverse ; nous avons favorisé une gouvernance plus consensuelle, privilégié un mode participatif et provoqué l'inflation des temps partagés, ces derniers étant considérés comme le meilleur moyen d'échanger, de se rencontrer, de confronter les idées, de prendre des décisions. Nous ne sommes plus dans l'arbitraire, mais dans le consultatif, dans la participation, l'échange productif. Alors, comment mettre le holà à ces heures perdues ? Comment stopper l'hémorragie de ces temps gaspillés ?

■ Examinez les dérives de vos réunions

Souvent, elles sont d'une utilité discutable.

Souvent, l'ordre du jour est absent.

Souvent, elles tournent au pugilat.

Souvent, elles ne sont que bavardages stériles.

Souvent, elles digressent et dérivent.

Souvent, elles sont le terrain de jeu des égotistes et de ceux atteints de logorrhée.

Souvent, elles durent plus longtemps que prévu.

Souvent, elles ne débouchent sur aucune décision.

Souvent, les joutes verbales priment les échanges productifs.

Si vous vous reconnaissez dans ces écarts de conduite, il est temps pour vous de vous remettre en question et de vous pencher sur le modèle anglo-saxon qui excelle dans l'art de « réunier ». Voilà, c'est dit, il n'y a plus qu'une chose à faire : vous forcer

à adopter des automatismes salutaires et durables. Économisez votre temps et celui des autres, en vous plongeant dans des actions importantes et non urgentes, des actions de fond, ou à véritable valeur ajoutée.

■ Posez-vous quelques questions

Cette réunion est-elle utile et nécessaire ? Puis-je faire autrement ? Sinon, abstenez-vous.

Cette réunion apporte-t-elle une valeur ajoutée à mon activité ? Si non, abstenez-vous.

Ai-je un rôle à jouer dans cette réunion ? Sinon, abstenez-vous.

■ Appliquez les dix règles d'or

1. Fuyez les réunions initiées par des contributeurs improbables. Votre place est ailleurs.
2. Abstenez-vous d'aller à une réunion pour faire acte de présence, vous montrer. Préférez l'ombre à la lumière.
3. Attachez-vous à demander les documents préparatoires avant toute réunion.
4. Refusez tout net de participer à une réunion si vous n'avez pas d'ordre du jour séquencé.
5. Commencez toujours à l'heure vos réunions sans attendre les retardataires.
6. Faites respecter le timing en stoppant les bavards ou les propos hors sujet.

7. Rédigez vos comptes rendus *in situ* pour éviter toute déperdition d'information.
8. Donnez le plan d'action à chacun des participants pour les impliquer.
9. « Castez » vos invités et ne conviez que ceux qui apportent une valeur ajoutée.
10. Focalisez-vous sur vos objectifs, seule boussole anti-égarements et anti-atermolements.

Moi, la seule réunion où je veux bien aller se situe quelque part dans l'océan Indien !



Conseil de l'expert



Si vos journées sont hachées menu, si vos réunions vous empêchent de consacrer suffisamment de temps à vos équipes, une nouvelle règle s'impose : interdisez-vous toute réunion le vendredi, et disciplinez-vous. Si vous voulez que vos réunions ne se prolongent pas trop, positionnez-les vers 10h30 du matin. Vous verrez vos invités partir plus tôt, la faim tenaillant les esprits ! Le temps maximum alloué à une réunion ne devrait jamais dépasser une heure trente.

Pour rationaliser le temps de vos réunions, vous respecterez une valse à trois temps : avant, pendant, après... en privilégiant cadre et structure pour apporter confort, sécurité, et pour optimiser la contribution de chacun.

■ À faire avant la réunion

Préparez votre réunion :

- **fixez le cadre et le thème de votre réunion** : parler oui, mais de quoi, et selon quelles modalités ? S'agira-t-il d'échanges, d'un brainstorming, d'une consultation ou d'une information ?
- **fixez l'objectif** : quel but doit atteindre le groupe ? Quels sont les résultats attendus ?
- **fixez un plan de la réunion** : organisation, calendrier, minutage, outils et méthodes utilisés, ordre du jour et règles du jeu (questions/réponses, tour de table, vote).

Préparez et envoyez la convocation

Communiquez votre TOP (thème, objectif, plan) aux participants, le lieu, l'heure de la réunion. Demandez-leur de préparer la réunion avec une contribution concrète. Aujourd'hui, certains collaborateurs utilisent la carte mentale pour convoquer leur réunion. C'est une façon plus ludique de présenter les événements et, surtout, plus claire et synthétique. Pensez à mentionner les documents préparatoires pour que vos invités se penchent sur les dossiers en amont et n'arrivent pas les deux mains dans les poches le jour dit, juste parce qu'ils ont vu de la lumière.

Aidez-vous d'une check-list et cochez au fur et à mesure :

Tâches	Fait
Déterminer l'objectif de la réunion	<input type="checkbox"/>
Choisir les participants	<input type="checkbox"/>
Définir le lieu et l'heure de la réunion	<input type="checkbox"/>
Réserver la salle, la logistique et le matériel	<input type="checkbox"/>
Établir et séquencer l'ordre du jour	<input type="checkbox"/>
Préparer les documents de référence	<input type="checkbox"/>
Envoyer les convocations avec l'ordre du jour	<input type="checkbox"/>
Me préparer (choisir le style de la réunion, le scénario d'intervention...)	<input type="checkbox"/>

■ À faire pendant la réunion

Le simple fait d'avoir préparé scrupuleusement votre réunion en facilitera le déroulé.

Suivez les consignes suivantes afin de vous éviter tout faux pas et/ou fiasco :

- commencez par énoncer l'objectif de la réunion ;
- poursuivez en proposant des règles du jeu et des règles du « je » ;
- attribuez des rôles à certains ou préparez-vous à jouer tous les rôles ;
- donnez la parole à chacun des contributeurs, y compris aux timides ;

- recadrez les narcissiques, les monopolisateurs et les « éructeurs » ;
- menez la discussion vers l'atteinte d'un résultat et faites-la déboucher sur une action ;
- obligez-vous à faire des synthèses partielles après chaque point de l'ordre du jour ;
- concluez et distribuez le plan d'action (qui fait quoi, quand et comment) ;
- remettez le compte rendu sur place ;
- prêtez attention au non-verbal.

À noter

Le casting d'une réunion bien tenue s'orchestre autour de plusieurs acteurs :

- l'animateur ;
- le scribe ;
- le gardien du temps ;
- le candide ;
- l'expert.

Telle Shiva, vous jonglerez avec plusieurs rôles :

- chef d'orchestre ;
- guide ;
- gendarme ;
- avocat du diable ;
- médiateur ;
- régulateur ;
- facilitateur.

Sans oublier d'avoir les yeux partout, y compris sur la montre et derrière la tête...

Tu sais comment je peux faire pour apprendre à mieux gérer mon temps ?



Oui. Tu pourrais déjà commencer par t'acheter une montre !



■ À faire après la réunion

Il faut s'assurer que ce qui a été posé, décidé, validé lors de la réunion sera mis en musique ou en action après la réunion. Cela sous-tend que le match n'est pas terminé, loin s'en faut, et que la mise en œuvre et le plan d'action doivent s'inscrire dans une continuité sur le court, moyen et long terme. Chacun repartira avec une feuille de route à suivre et à respecter dans les délais.

Conseil de l'expert



Afin de donner des ailes et du cœur à l'ouvrage aux différents acteurs, je vous suggère de leur adresser une note de service par e-mail pour les inciter à poursuivre les actions sur lesquelles ils se sont engagés, leur rappeler la feuille de route et les faire progresser vers leurs objectifs.

Et pourquoi changer ?

Vous organiser, gérer vos priorités, tenir votre agenda, vous mettre des alertes sur votre smartphone, faire des listes, faire moins de réunions, ne pas vous laisser déranger... Je suis sûre que vous trouvez cela très bien, mais force est de constater que vous ne le faites pas, ou que vous ne savez pas le faire.

PRÉSERVEZ VOTRE CAPITAL TEMPS EN OSANT DIRE « NON »

Vous étiez peut-être une poupée qui fait « oui oui oui »... Un emploi du temps chargé, une volonté d'acier, un sourire éternel et, en prime, un côté toujours débordé, vous vous en étonnez ? La « ouïte » vous a frappé(e). Pas de chance, c'est la maladie la plus chronophage que vous puissiez attraper, celle qui cause le plus de charivari dans vos plannings et qui dérégule vos pendules car vous vous laissez entraîner jusqu'au bout de la nuit... Pas pour une romance, mais pour de mauvais plans boulot qui font exploser votre temps passé au bureau. En vérité je vous le dis, si vous ne prenez pas le mors aux dents, vous êtes mal barré(e).

■ Portrait-robot de M. ou Mme Ouioui

Ce n'est pas un hasard si vous dites toujours « oui », car votre Jiminy Cricket s'appelle « fais plaisir ». Entre le « oui » et le « non », il vous est plus facile de prononcer le premier, car le second est presque un gros mot, il vous brûle les lèvres. Le « oui », pour vous, c'est comme les antibiotiques : c'est automatique. Laissez-moi deviner... Vous êtes d'abord un(e) gentil(le), vous n'avez pas vraiment confiance en vous, vous avez la manie de vouloir rendre

service, vous pensez qu'en disant « oui » on vous aimera plus (ou qu'en disant « non » on vous aimera moins), vous avez horreur de vous opposer aux autres et, bien entendu, vous détestez les conflits. Voilà les premiers éléments de votre personnalité.

■ Pourquoi refusez-vous de refuser ?

Pour (selon vous) :

- vous protéger des critiques ;
- gagner l'estime des autres ;
- avoir la médaille du mérite ;
- esquiver les confrontations ;
- fuir le conflit ;
- soigner votre image ;
- vous fondre dans le consensus ;
- rendre service aux autres ;
- ne pas passer pour incompetent ;
- vous faire aimer, apprécier, reconnaître.

N'y aurait-il pas une autre raison ? Si ! Et vous trouverez la réponse en retournant aux confins de l'origine humaine. En naissant, le petit d'homme sait d'instinct qu'à la différence du petit d'animal, il ne survivra pas à l'abandon de ses parents. Oui, la peur de l'abandon est une peur archaïque, activée par notre cerveau reptilien. Cette peur alimente le petit vélo dans notre tête et le cercle vicieux qui lui est associé, à savoir : si je dis « non », on ne m'aimera plus ; si on ne m'aime plus, je ne ferai plus partie du clan ; ils m'abandonneront ; si je suis abandonné, je mourrai. Et la boucle est bouclée. Voilà ce qui nous empêche réellement de nous opposer, de mettre notre veto, de dire « non », de nous démarquer : la peur de l'abandon.

■ Quand pouvez-vous dire « non » ?

- Quand ce n'est pas urgent ;
- Quand ça ne rentre pas dans votre champ d'expertise ;
- Quand ça ne fait pas partie votre périmètre fonctionnel ;
- Quand vous ne savez pas ;
- Quand vous êtes en surcharge d'activités ;
- Quand la priorité des autres n'est pas votre priorité ;
- Quand il s'agit de demandes trop personnelles ;

.....

.....

.....

Exercice

Complétez la liste ci-dessus.

D'accord/pas d'accord

APPRENDRE À DIRE « NON » POUR RETROUVER DU TEMPS



C'est effectivement important de refuser ce qui bouffe notre temps.

Mais attention à ne pas dire « non » à tout, et à savoir discerner ce qui peut nous en faire gagner.



Essayez quand même

ÇA FAIT QUOI DE PASSER SON TEMPS À DIRE « OUI » ?

Les effets collatéraux sont toujours les mêmes et dévastateurs : le manque de confiance en soi, généré par la sensation de ne jamais y arriver, est un cercle vicieux et un processus qui ne peut qu'accentuer votre lutte contre le temps.

Domitille n'a pas osé dire « non » à son N + 1 qui lui demandait *in extremis* et de toute urgence la rédaction d'une synthèse de plusieurs documents. Elle a dit « oui » avec le plus grand naturel, le plus beau sourire aussi, mais dans son for intérieur elle n'a pas arrêté de maugréer et de s'en vouloir d'avoir accepté. Elle ne parvient pas à tout boucler, a l'impression de ne plus être à la hauteur, et finit par douter de ses capacités. Un sentiment d'impuissance la gagne, elle rentre de plus en plus tard le soir, se dispute avec son entourage et elle ne parvient plus à s'extraire de cette spirale infernale. Elle est à deux doigts de craquer, elle a le moral en berne, et une envie irrépressible de changer de vie, ou de changer quelque chose dans sa vie.

De prises de tête en prises de bec, Domitille a dû se faire à l'idée de changer son comportement. Elle a compris que pour dire de vrais « oui », il lui fallait dire de vrais « non ». Elle a compris qu'elle devait mettre fin à toutes ses croyances limitantes du style : « Si tu dis "non", tu vas froisser ton boss et il te refusera ton augmentation à tous les coups » ou : « Un service demandé ne peut souffrir un refus. » Elle a compris également qu'elle

devait mettre sur « *off* » ses pensées toxiques du style : « Si je dis "non", je le paierai après d'une façon ou d'une autre » ou : « Un "non", c'est le début de la guerre. »

Exercice de domptage des pensées automatiques

Corriger une telle habitude ne se fera pas du jour au lendemain. Alors exercez-vous.

Notez tous vos « oui » contrariés, et la raison pour laquelle vous n'avez pas su dire « non ». Entraînez-vous à pointer la vraie peur associée, et la pensée automatique qui va avec à ce moment-là, juste avant de plonger ! À ces pensées toxiques vous opposerez une pensée revue et corrigée de façon logique et rationnelle. Exemple : « Je ne peux pas dire "non" à ma belle-mère (pensée automatique), car elle me rejetterait (croyance associée). J'accepte donc de garder son horrible clébard et consens à rester claquemurée chez moi ce week-end. » Au lieu de cela, vous vous mettez en tête une autre phrase plus rationnelle du style : « Bon, je vais lui expliquer que j'ai un week-end prévu, et elle comprendra que, n'étant pas disponible, je puisse lui dire "non" sans qu'elle en prenne ombrage. Moi aussi j'ai ma vie... » Ou : « Je vais lui dire "non" de but en blanc en lui expliquant que j'ai un programme prévu ce week-end. »

Situation	Pensée automatique	Peur associée	Stratégie rationnelle

Le pire, vous l'aurez remarqué, c'est que comme vous dites des « oui » contrariés, votre non-verbal montre que vous n'êtes pas content(e) et, du coup, vous diminuez passablement vos mérites

et donnez l'impression d'être un(e) éternel(le) râleur(euse). Votre geste est, de fait, dévalorisé. Je ne vous parle pas de votre ruminant d'après le « oui », car non seulement vous dites « oui » en pensant « non », mais ensuite vous vous en voulez d'avoir dit « oui ». Toutes ces contradictions ne sont pas bonnes pour vous, elles vous font perdre confiance en vous, douter aussi...

Imitez les enfants en notant leur capacité à dire « non » sans état d'âme. Ils connaissent bien leurs désirs et leurs besoins, mais aussi leur seuil de résistance à la frustration, ce qui fait qu'ils n'ont aucun problème à crier : « Stop, ça suffit ! C'est assez ! » si le besoin s'en fait sentir, ou s'ils se sentent agressés dans leur quotidien. Chez eux, le principe de plaisir prend le pas sur le principe de réalité.

Imitez la génération Y qui privilégie le bien-être et qui fait ce que bon lui semble sans se plier à l'autorité.

ET MAINTENANT, JE FAIS COMMENT, CONCRÈTEMENT, POUR DIRE « NON » ?

D'abord, il n'y a pas qu'un « non », il y a plusieurs « non » possibles. J'ai envie de vous dire qu'il y en a trois :

- Un « non » catégorique et lapidaire.
- Un « non » : « Je m'affirme et je ne me laisse plus faire. »
- Un « non » plus consensuel et politiquement correct.

Alors, à vous de choisir celui qui vous convient et surtout celui qui convient à la situation rencontrée.

PRÉSERVEZ VOTRE CAPITAL TEMPS : OSEZ COMMUNIQUER AVEC IMPACT

Je tiens à vous préciser que vous pouvez être un(e) excellent(e) communicant(e), avec des habiletés relationnelles incroyables, et manquer totalement d'impact.

Exemple : vous vous évertuez à sensibiliser vos équipes au suivi et au respect de certains *process*, mais vous êtes obligé(e) de constater que personne ne bouge et que les habitudes ont la vie dure, surtout quand elles sont mauvaises. Que faire ? Pester contre vos équipes en les affublant (dans votre for intérieur) de tous les noms d'oiseaux ? Ou bien les invectiver en leur assenant la liste intégrale des insultes du capitaine Haddock ? Non, certainement pas. Je vous encourage vivement à vous poser les bonnes questions et à réviser votre copie.

La grande idée, c'est de changer les mots que vous utilisez et de les remplacer par des mots choc qui déclenchent l'action, qui motivent et responsabilisent. Alors, si votre objectif est d'impacter, écoutez-vous, repassez le film de vos discours, analysez et décortiquez vos phrases. Voyons voir, vous aviez bien dit : « Il est impératif et vivement conseillé de... » ou « Vous devriez... », ou encore « Nous avons été amenés à réenvisager nos modes opératoires et il serait judicieux que vous puissiez... ». Vous vous êtes entendu(e) ? Vous avez constaté que vos demandes tombaient à plat, et que vous étiez incapable de faire bouger les lignes... Il est temps, pour gagner du temps, de vous familiariser avec les mots qui touchent, et ceux qui impactent.

Exercice pour adopter une communication impactante

S'écouter et relever :

- tous les mots négatifs : « Je ne veux pas vous demander l'impossible... »
- tous les mots « frein » : « Je suis ennuyée, j'ai un petit souci... »
- tous les mots « barbelés » : « Non, je suis contre ce projet, et pas d'accord avec votre vision. »
- tous les mots flous : « Il me faut cette signature dans le courant du mois de mai... »
- tous les mots génériques : « Avec vous, c'est toujours le même cirque... »
- la forme passive : « Il m'a été rapporté que vous vous êtes laissé surprendre par... »
- le conditionnel : « Ce serait bien si vous pouviez me rendre ce rapport dans le courant du mois de juin... »

Toilettier ses textes. Faire la chasse à ce style de mots et les remplacer par :

- des mots positifs : « Je compte sur vous pour faire accélérer ce projet... »
- des mots « moteurs » : « Je m'interroge sur la suite à donner à ce dossier... »
- des mots « édretons » : « Je ne partage pas votre opinion... »
- des mots spécifiques : « Je vous demande de rédiger ce compte rendu pour ce soir 18 heures. »
- la forme active : « J'apprends à l'instant votre désengagement... »
- le présent de l'indicatif : « Je vous demande de rédiger ce rapport en bonne et due forme. »

Pour impacter, compactez vos mots. Là encore, appropriez-vous la devise des architectes du Bauhaus : « *Less is more* » ; le moins de mots, c'est le mieux. Souvenez-vous de l'appel du 18 juin : peu de mots pour un impact optimum, rien ne sert d'encombrer le message. Parlez en positif, la bouteille à moitié pleine, gardez à l'esprit que le cerveau ne retient pas les « ne pas », c'est-à-dire que si je dis à quelqu'un : « Ne soyez pas inquiet », l'interlocuteur retiendra, avant tout, le mot « inquiet ». Alors, ne laissez plus le négatif prendre le dessus.

Pour impacter, utilisez des verbes d'action à l'infinitif. Vous verrez que le simple fait de les mentionner réduit la longueur des phrases et, tout d'un coup, comme par magie, le message se toilette et devient plus compact et plus impactant.

Par exemple, remplacez : « Compte tenu des différents éléments portés à ma connaissance, je vais m'attacher à ce que vous preniez les mesures nécessaires à la refonte totale de notre unité de production » par : « Pour améliorer notre rentabilité, je vous demande de refondre notre unité de production. »

Pro/perso

Au fait, je vous signale qu'apprendre à dire « non » s'applique aussi dans votre vie privée. J'imagine qu'avec votre cher (chère) et tendre vous savez être cassant(e), tranchant(e), contendant(e) et vous affirmer sans détour. Mais vous êtes probablement déjà moins à l'aise quand il s'agit de dire « non » à la boulangère qui veut vous refiler un pain rassis, au restaurateur qui insiste

pour vous mettre dans l'arrière-salle, au taxi qui veut vous imposer le Paris *by night*, à la vendeuse qui veut vous fourguer l'offre spéciale, au banquier qui veut vous faire « profiter » du placement financier du siècle, et au coiffeur qui veut absolument essayer sur vous la dernière coupe improbable.

■ **Négociez deux jours de télétravail par mois**

Une autre idée me vient à l'esprit, pour envisager le temps autrement. Vous pourriez négocier deux jours de télétravail par mois. Deux jours pendant lesquels vous :

- économisez votre temps de transport ;
- travaillez à votre rythme ;
- n'êtes pas sans cesse interrompu(e) ;
- n'êtes pas gêné(e) par vos camarades de jeux en *open space* ;
- restez dans votre habit de lumière (charentaises et pyjama en pilou) ;
- et, accessoirement, évitez d'enquiquiner vos collègues !

Même si la tendance est au télétravail, rares sont ceux qui osent encore s'aventurer sur ce terrain. L'idée fait son chemin avec, comme chef de file, la génération Y, celle des *sweats* à capuche qui n'entend pas se laisser imposer des règles du jeu, des rythmes de travail, et veut choisir ce qui est bon pour elle : travailler quand elle veut, comme elle veut et où elle veut. Une nouvelle façon de réenchanter son quotidien.

Conseil de l'expert



Attention, cependant, à ne pas tomber dans un autre travers, celui de ramener du travail à la maison.

Chez soi les frontières sont plus floues et si le dossier à finaliser n'est pas tout à fait bouclé, le risque est que vous comptiez moins votre temps et que vous le terminiez après le dîner.

Ayons bien en tête que le télétravail consiste à réaliser à la maison (ou ailleurs) ce que l'on avait à faire au bureau. Ce qui est différent que de faire sa journée de travail au bureau et d'en rapporter à la maison pour le week-end !

Travailler chez soi, c'est bien, à condition de savoir se mettre sous cloche.

En bref, changez votre cadre de référence, ouvrez vos chakras à d'autres modèles. Voilà un nouvel objectif qui va dans le sens d'une prise de conscience salutaire. Le temps des pendules folles a vécu, le temps du « travailler plus pour gagner plus » a déçu, la course au temps s'est « distempsdue », à vous de repenser vos fondamentaux, vos *a priori*, vos préjugés. Vous travaillez souvent plus de trente-cinq heures par semaine. Parisiens, vous cumulez peut-être plus de deux heures par jour de transport en commun... Ces rythmes, vous vous les imposez, mais qui vous empêche de les réaménager ?

Il est grand temps de réapprendre à vivre autrement, il est grand temps de reconstruire votre temps et de prendre le temps. Alors,

reprenez le chemin de la réflexion sans préjugés, et dépêchez-vous d'écrire le livre de votre vie.

DÉBUSQUEZ VOS PASSIONS POUR DONNER DU SENS À VOTRE TEMPS

Carl Jung³⁰ disait que « *la possibilité de donner un sens à quelque chose permet de supporter presque tout, et que l'absence de sens conduit à la maladie* ».

Commencez par vous questionner sur la façon dont vous voulez organiser votre vie, quelle direction vous voulez lui donner : voulez-vous faire de grandes choses, ou de petites choses ? Vous contenterez-vous d'une vie plan-plan, ou préférerez-vous défendre de grandes idées ? Quelle empreinte voulez-vous laisser, qu'avez-vous envie que l'on dise de vous lorsque vous ne serez plus là ? Quelle image voulez-vous renvoyer ? Tout est dans la réponse que vous donnerez, car elle représentera pour vous le but à atteindre, et peut-être l'histoire et la destinée de votre vie. Tout un programme, le fabuleux destin de M. ou Mme...

Alors, faites des rêves éveillés, notez, rêvez, notez, imaginez et dessinez votre nouvelle vie. Créez votre futur, votre devenir, donnez-vous des buts et déterminez les jalons de votre parcours, de vos envies profondes. Tout d'un coup vous saurez mieux pourquoi vous vous levez le matin et votre plan d'action vous apparaîtra comme une évidence.

30. Carl Gustav Jung (1875-1961) est un médecin, psychiatre, psychologue. Il est le fondateur du courant de la psychologie analytique.

Écrivez cette partition, mettez-la en musique et, chaque semaine, planchez sur vos projets de vie, orchestrez-en les différentes étapes. C'est à ce prix que le rêve deviendra réalité. Décortiquez chacun de ces grands desseins, portez-leur une attention extrême, visualisez-les, familiarisez-vous avec eux, appropriiez-vous ces buts, pour mieux les transformer en action.

Prenons un exemple : imaginez que votre vœu le plus cher soit de faire le tour de la Corse en Harley Davidson, tout cela parce que vous adorez la végétation du maquis, la mer, les côtes sauvages, que vous chérissez les chevauchées fantastiques et que cette idée vous ramène à un grand sentiment de liberté. À force de vous le dire depuis une dizaine d'années, vous n'avez toujours rien fait, pas faute d'y penser et d'en parler à vos amis. Alors, à compter d'aujourd'hui, vous allez consigner ce projet dans votre Moleskine et vous allez jeter sur le papier tout ce qui vous passe par la tête. Chaque jour, pendant quinze minutes, vous réfléchirez à ce voyage, et vous noterez tout ce à quoi il vous faut penser. Jour après jour, vous dessinerez les contours de ce projet qui, au fil du temps, deviendra réalité, prendra corps.

Table des exercices

Exercice pour respecter ses rythmes chronobiologiques	12
Exercice pour instaurer des règles du jeu	16
Exercice pour profiter du moment présent	18
Exercices pour s'entraîner à prendre son temps	20
Exercice du grain de raisin	32
Exercice inspiré du <i>kaizen</i>	42
Exercice pour traquer vos « gloutons du temps »	52
Exercice pour agir en stratège de son temps	54
Exercice pour réaliser vos rêves	57
Exercice de hiérarchisation des activités	63
Exercice de la carte mentale	64
Exercice pour décrocher du numérique	96
Exercice d'analyse de vos temps	97
Exercice de domptage des pensées automatiques	138
Exercice pour adopter une communication impactante	141

Bibliographie des ouvrages cités

Pierre Blanc-Sahnoun, *Business blues : manuel de survie au bureau*, Éditions d'Organisation, 2004.

Dominique Boisvert et Serge Mongeau, *L'ABC de la simplicité volontaire*, Écosociété, 2005.

Tony Buzan, *Une tête bien faite*, Eyrolles, 2011.

Thierry Crouzet, *J'ai débranché*, Fayard, 2012.

Jean-Luc Deladrière, Frédéric Le Bihan, Pierre Mongin et Denis Rebaud, *Organisez vos idées avec le Mind Mapping*, Dunod, 2009.

Philippe Delerm, *La Première Gorgée de bière et autres plaisirs minuscules*, Gallimard, 1997.

François Delivré, *Question de temps*, InterÉditions, 2006.

Et si je prenais mon temps !

Anne Ducrocq, *Guide spirituel des lieux de retraite dans toutes les traditions*, Albin Michel, 2009.

Luc Ferry, *L'Homme Dieu ou le sens de la vie*, Grasset, 1996.

Carl Honoré, *Éloge de la lenteur*, Marabout, 2007.

Alexandre des Isnards et Thomas Zuber, *L'Open space m'a tuer*, Hachette Littératures, 2008.

Jon Kabat-Zinn, *Méditer : 108 leçons de pleine conscience*, Les Arènes, 2010.

Manu Larcenet, *Guide de la survie en entreprise*, Fluide glacial, 2005.

Dominique Loreau, *L'Art de la simplicité*, Marabout, 2007.

Serge Mongeau, *La Simplicité volontaire, plus que jamais...*, Écosociété, 2005.

Composé par Hung Ho Thanh – www.loaloo.net

Achévé d'imprimé : ???

N° d'éditeur : 4643

N° d'imprimeur : ????

Dépôt légal : mars 2013

Imprimé en France