



50MINUTES

Make time for
what matters!

Book Review | numéro 3

PRIORITÉ AUX PRIORITÉS

DE STEPHEN R. COVEY

Vers une meilleure gestion de son temps

Book Review | numéro 3

PRIORITÉ AUX PRIORITÉS

DE STEPHEN R. COVEY

—— Vers une meilleure gestion
de son temps

par Alice Sanna

50MINUTES

50MINUTES

DEVENEZ UN PRO EN BUSINESS!



La matrice **SWOT**

La théorie des **jeux**

Adam **Smith**

La règle des **80/20**

Le **freemium**

www.50minutes.com

UNE LECTURE INDISPENSABLE POUR MIEUX GÉRER SON TEMPS

Si vous prenez dès à présent quelques minutes pour penser à votre façon de gérer votre temps, professionnel et personnel, qu'est-ce qui en ressort ? En êtes-vous satisfait ? Êtes-vous sûr d'accorder suffisamment de place aux activités les plus importantes pour vous ? Bref, êtes-vous capable de donner la priorité aux priorités ?

Dans la vie frénétique que notre époque nous impose, il devient de plus en plus difficile d'atteindre nos objectifs professionnels et personnels quotidiens. Nous sommes souvent soumis à des horaires de travail qui ne nous permettent pas de consacrer le temps souhaité à nos passions, à notre famille, à notre vie sociale. Si l'on y prend garde, cela peut faire de nous des personnes frustrées et insatisfaites, qui se sentent coupables de n'avoir pu laisser suffisamment d'espace à ce qu'elles désirent vraiment, et ce malgré des efforts énormes et un temps précieux dédié au planning et à la création de tableaux et listes détaillées. Mais alors, quelle est la solution ? Quel est le secret d'une vie plus riche et plus satisfaisante ?

L'auteur du best-seller international *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Stephen R. Covey, de concert avec deux autres personnalités connues dans le domaine du management et du développement personnel, nous répondent avec *Priorité aux priorités*, lui aussi écoulé à plusieurs millions d'exemplaires. Ils nous invitent à réfléchir sur ces questions et, grâce à une théorie fondée sur la hiérarchisation des priorités, à mieux gérer notre temps. Découvrez ainsi la différence entre ce qu'ils appellent la « montre » extérieure, imposée par la société et le monde du travail, et la « boussole » intérieure, qui donne le pouvoir de vivre selon ses propres valeurs, ses principes, ses priorités.

QUELQUES DONNÉES

- **Référence ?** COVEY (Stephen R.), MERRILL (A. Roger) et MERRILL (Rebecca R.), *Priorité aux priorités. S'organiser, gérer son temps et atteindre ses objectifs (First Things First, 1994)*, Paris, Éditions First, 1995.
- **1^{re} édition ?** 1994
- **Auteurs ?**
 - Stephen R. Covey (auteur et homme d'affaires, né le 24 octobre 1932 à Salt Lake City, Utah, États-Unis ; décédé le 16 juillet 2012 à Idaho Falls, Idaho, États-Unis). Il est l'auteur principal de *Priorité aux priorités* ;
 - Roger Merrill (consultant et coach en développement professionnel ; né le 2 mai 1945 à Salt Lake City) ;
 - Rebecca R. Merrill (sa femme, très impliquée dans ses réflexions ; née à Dallas, Texas, États-Unis).
- **Courant ?** Management et développement personnel.
- **Mots clés ?**
 - **Priorité** : droit de précedence accordé à quelque chose (un rendez-vous, une tâche) ou à quelqu'un sur la base de son urgence et/ou importance.
 - **Gestion du temps** (*time management*) : processus de programmation et de contrôle du temps utilisé pour atteindre des objectifs ou pratiquer des activités. Il s'agit d'une des tâches les plus importantes auxquelles les managers font face quotidiennement.

MISE EN CONTEXTE

STEPHEN R. COVEY

Naissance et études

Stephen R. Covey naît le 24 octobre 1932 à Salt Lake City, dans l'État américain de l'Utah. Après ses études à l'université d'Utah, il obtient un MBA (*Master of Business Administration*) à Harvard suivi d'un doctorat en éducation religieuse à l'université Brigham Young, dans laquelle il travaille comme professeur de gestion et de comportement organisationnel. Il est admiré pour son enseignement à la fois simple et puissant, un enseignement multidisciplinaire qui inclut politique, philosophie, religion, économie et société. En 1956, il épouse Sandra Merrill, avec qui il a neuf enfants.

L'expert en management

Fondateur et président du Covey Leadership Center, qui devient FranklinCovey après fusion avec Franklin Quest en 1997, il est à la tête de l'une des plus importantes organisations de management au monde et travaille avec de grandes multinationales. De nombreuses entreprises et organisations de toutes nationalités (africaines, israéliennes, japonaises et coréennes entre autres) suivent ses techniques novatrices de management dans des domaines aussi variés que l'innovation, la gestion de la qualité ou le service client. Plusieurs dirigeants ont également été influencés par sa pensée, notamment le président Bill Clinton (président des États-Unis de 1993 à 2001, né en 1946).

Ses œuvres principales

Connaissant déjà une certaine notoriété au travers de ses activités professionnelles de professeur, de consultant familial et de consultant organisationnel, il devient vraiment célèbre à partir de 1989 avec la parution de son livre *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent* (*7 Habits of Highly Effective People*), best-seller mondial vendu à plus de 15 millions d'exemplaires. Depuis, plusieurs autres livres à succès sont venus confirmer ce succès :

- *L'étoffe des leaders (Principle-Centered Leadership)*, 1989 ;
- *Priorité aux priorités (First Things First)*, 1994 ;
- *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent (7 Habits of Highly Effective Families)*, 1997 ;
- *La 8^e Habitude (The 8th Habit: From Effectiveness to Greatness)*, 2004.

QUELQUES CHIFFRES

- *7 Habits of Highly Effective People* est le livre de non-fiction audio le plus vendu dans l'histoire, écoulé à plus d'un million et demi d'exemplaires.
- Les livres *Principle-Centered Leadership*, *7 Habits of Highly Effective Families* et *The 8th Habit* se sont chacun vendu à plus d'un million d'exemplaires.
- Les ventes du livre *First Things First* ont excédé les deux millions d'exemplaires.

Un mentor

Stephen R. Covey décède à l'âge de quatre-vingts ans dans l'Idaho. Néanmoins, il continue d'inspirer des millions de gens à travers ses ouvrages, qui suggèrent d'articuler son existence autour de quatre principes clés, dans tous les domaines :

- la sécurité interne, c'est-à-dire l'assurance de son identité et son estime de soi-même ;
- la direction, c'est-à-dire ce guide interne qui permet à chacun de prendre des décisions ;
- la sagesse, c'est-à-dire le discernement, la compréhension du monde et la sérénité face à ce monde ;
- le pouvoir intérieur, c'est-à-dire l'énergie qui permet d'avancer, de se relever, d'évoluer.

Comme il aimait le répéter à ses étudiants : « Il existe trois constantes dans la vie : le changement, le choix et les principes. »

DE NOMBREUSES MARQUES DE RECONNAISSANCE

- Il reçoit en 1994 l'*International Entrepreneur of the Year Award* et en 1996 le *National Entrepreneur of the Year Lifetime Achievement Award for Entrepreneurial Leadership*.
- Stephen R. Covey apparaît dans la liste 1996 du magazine *Time* des vingt-cinq personnalités américaines les plus influentes.
- En 1999, il est nommé conférencier de l'année par la *National Speakers Association*.
- En 2002, le magazine économique *Forbes* définit le livre *7 Habits of Highly Effective People* comme l'un des dix livres de management les plus influents jamais publiés, tandis qu'une enquête du magazine *Chief Executive* déclare que *7 Habits of Highly Effective People* est l'un des deux livres les plus influents du XX^e siècle.
- *The 8th Habit* est nommé meilleur livre business 2005 par le site internet *Soundview Executive Book Summaries*, un portail qui propose des résumés d'ouvrages touchant au monde des affaires.
- Stephen R. Covey reçoit le titre de docteur *honoris causa* de douze universités différentes.

CONTEXTE ET COURANT

Priorité aux priorités s'inscrit à contre-courant de la pensée traditionnelle en matière d'efficacité et de gestion du temps. En effet, bien que celle-ci ait évidemment évolué avec les années, elle reste pourtant fortement centrée sur des principes pratico-pratiques (listes de tâches, planification et préparation), en oubliant de considérer la personne qui réalise ces missions.

C'est pourquoi *Priorité aux priorités* constitue en 1994 une petite révolution dans le domaine. Son approche met en relation efficacité et objectifs personnels du travailleur : voilà qui est nouveau ! Et aujourd'hui encore, cet ouvrage continue de faire autorité pour tous les adeptes du développement personnel.

PRIORITÉ AUX PRIORITÉS

SYNTHÈSE

Le livre de Covey et de ses coauteurs est le résultat d'une profonde réflexion sur la société moderne et sa façon de gérer le temps et d'atteindre des objectifs. Misant avant tout sur la rapidité et la capacité à tout maîtriser, les méthodes traditionnelles de la société moderne vendent ces deux compétences comme étant indispensables pour mener une vie satisfaisante, tant dans la sphère professionnelle que dans le privé.

Les auteurs qui nous intéressent ici ne sont pas du tout de cet avis. Ils défendent, au contraire, le principe selon lequel la rapidité et les raccourcis ne conduisent pas à une augmentation de la qualité de vie. L'important, selon eux, n'est pas d'accomplir une tâche en un temps record, mais bien l'intérêt de la tâche en elle-même pour la personne qui la réalise. Ainsi, la vision que propose ce livre est la recherche d'une solution aux limites des approches traditionnelles. Même s'il fournit une analyse profonde d'un point de vue introspectif et humain, nous nous concentrerons principalement ici sur les aspects purement organisationnels.

Trois générations de gestion du temps

Selon les auteurs, on peut synthétiser la pensée traditionnelle de la gestion du temps en trois générations, chacune se basant sur les acquis de la précédente pour améliorer son système :

- la première génération s'appuie sur différents outils d'aide-mémoire, tels que notes ou listes de contrôle, en essayant de ne rien oublier pour atteindre tous les objectifs ;

- la deuxième génération est celle de la planification et de la préparation, utilisant des outils comme les agendas et les plannings ;
- la troisième génération favorise la méthodologie de planification, de définition des priorités et la maîtrise des horaires.

Les trois générations de la gestion du temps

	Points forts	Points faibles
Génération I	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité • À l'écoute des demandes extérieures • Organisation souple laissant de l'espace aux imprévus • Peu de stress • Suivi des tâches à accomplir : toutes les tâches sont considérées 	<ul style="list-style-type: none"> • Structuration du planning insuffisante, ce qui entraîne un relâchement dans le suivi de l'agenda (rendez-vous ratés, engagements non tenus, engagements vis-à-vis des autres ignorés ou oubliés, etc.) • Confusion des priorités avec les urgences du moment présent, navigation de crise en crise • Relativement peu de réalisations concrètes
Génération II	<ul style="list-style-type: none"> • Rigoureuse définition des objectifs et bonne planification permettant une augmentation du nombre de projets menés à bien • Engagements et rendez-vous tenus • Réunions et séminaires professionnels plus efficaces car mieux préparés 	<ul style="list-style-type: none"> • Primauté de l'ordre du jour sur le relationnel • Définition des priorités suivant l'ordre du jour, non suivant une réflexion globale sur les objectifs • Tendance à mettre la priorité sur les tâches appréciées, non sur ce qui est nécessaire • Forte indépendance d'esprit et d'action, les autres devenant des entraves à la réalisation des projets

Les trois générations de la gestion du temps (suite)

	Points forts	Points faibles
Génération III	<ul style="list-style-type: none"> • Planification et définition des priorités quotidiennes • Sens aigu des responsabilités et des résultats à obtenir à court, moyen et long terme • Importance des valeurs personnelles, concrétisées au jour le jour • Recherche de structure dans tous les aspects de la vie professionnelle et personnelle • Meilleure gestion du temps et de l'équilibre travail-vie privée • Augmentation de la productivité personnelle et de l'efficacité 	<ul style="list-style-type: none"> • Confiance en soi exagérée, attisée par le sentiment de tout contrôler ; peu de remise en question • Tendance à vouloir maîtriser même l'organisation des autres • Accent mis sur les compétences au détriment de la personnalité • Peu de flexibilité à cause de l'importance donnée aux horaires • Manque de perspectives, entraînant une mauvaise estimation du temps nécessaire à l'accomplissement de certaines tâches ou une mauvaise répartition de celles-ci • Définition des priorités d'après les urgences, comme pour la première génération, et d'après les valeurs personnelles • Dissociation possible entre les valeurs personnelles et les paradigmes auxquels on est soumis dans la société

Priorités aux priorités © 50MINUTES.fr

Chaque génération possède ses points forts et ses points faibles, mais ce sont les outils de la troisième qui ont permis d'améliorer l'efficacité, c'est-à-dire d'atteindre les résultats fixés. Les auteurs sont cependant convaincus qu'il reste une forte divergence entre ce qui compte réellement pour les gens et ce qu'ils font. Cet écart engendre des dissonances internes et, de là, une perte d'efficacité.

Dans la sphère professionnelle comme dans le privé, *Priorité aux priorités* nous aide à réfléchir à ce qui est prioritaire pour nous et qui constitue le « nord » guidant nos comportements. Les auteurs remarquent que, souvent, la société nous pousse à agir en fonction d'une « montre » – c'est-à-dire en fonction de nos

engagements, de nos rendez-vous, ou des échéances et objectifs fixés par d'autres –, alors que nous devrions en réalité suivre notre « boussole » interne : nos valeurs, nos principes, notre vision ; bref, ce qui compte vraiment pour nous dans la vie.

Comment on l'a vu précédemment, l'approche traditionnelle de la gestion du temps se base principalement sur la volonté d'en faire le plus possible en un minimum de temps. Ainsi, chacune des trois générations dégagées et analysées par les auteurs privilégie cette approche, quoiqu'avec des outils différents. Bien que la troisième semble bien aboutie et promette de beaux accomplissements, ses représentants souffrent encore d'un système organisationnel trop rigide et trop peu centré sur les ressources humaines.

La quatrième génération

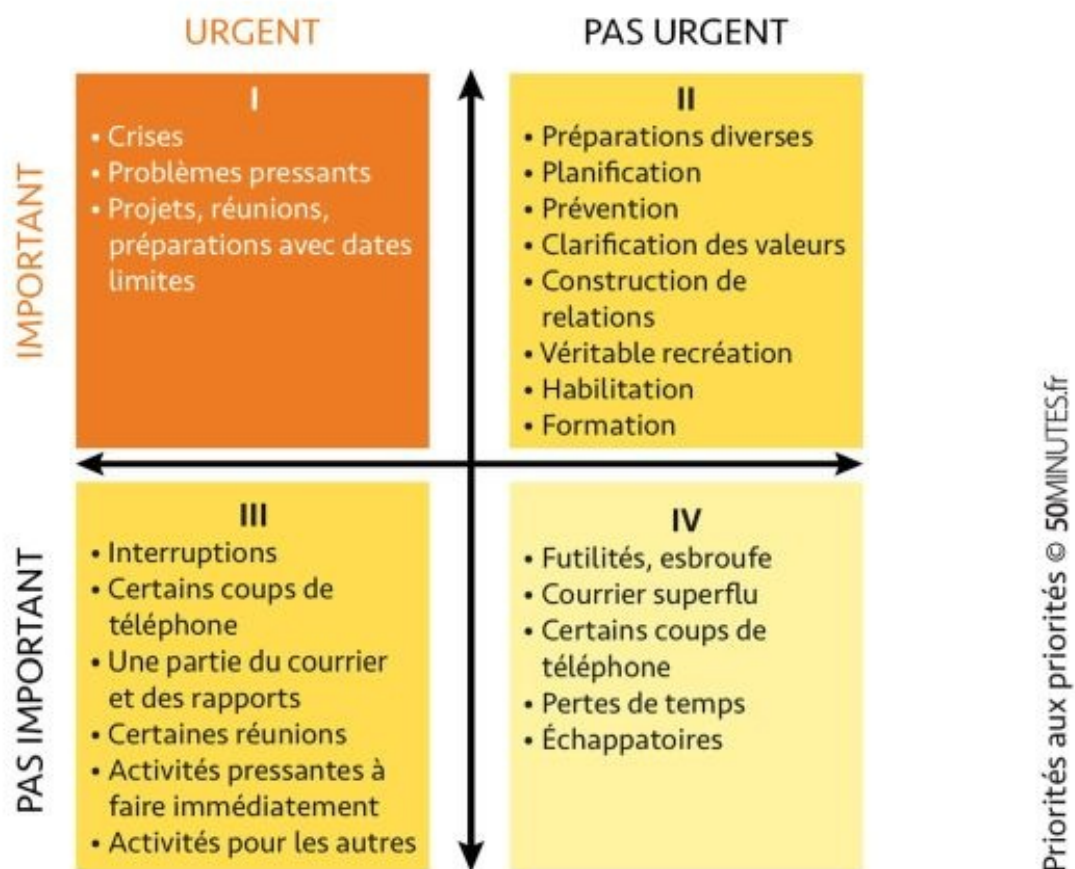
Les auteurs se voient ainsi face à l'exigence de créer une quatrième génération, qui doit tenter de combiner les points forts des trois précédentes. Ils la définissent comme étant le produit d'une révolution plutôt que d'une évolution, puisque l'ouvrage modifie complètement les piliers de la gestion du temps, se voulant à contre-courant des tendances des années quatre-vingt-dix et rejetant ce culte de l'efficacité aveugle. Ils présentent de précieux outils pour organiser son temps en fonction de ce qui est important, et donc prioritaire, pour atteindre une plus haute qualité de vie.

NOTIONS-CLÉS

Important versus urgent

Le paradigme sur lequel se fonde cette quatrième génération est celui de l'importance : pour donner la priorité aux priorités, il faut tout d'abord distinguer l'urgent de l'important. C'est ce dernier qui doit avoir la préséance.

La matrice d'Eisenhower



- Dans le quadrant I sont représentées les activités à la fois urgentes et importantes. Il s'agit des tâches à privilégier, tout en restant conscient que la plupart des activités sont devenues urgentes parce qu'elles ont été négligées dans la phase de planification.
- Le quadrant II rassemble les activités importantes, mais pas urgentes. C'est celui que les auteurs appellent « quadrant de la qualité » ou de « leadership personnel », pour lequel un processus de planification est nécessaire : sans organisation pour avancer petit à petit dans les tâches du quadrant II, nous préparons la surcharge prochaine du quadrant I. Il s'agit par conséquent de la zone fondamentale, celle à laquelle nous devons essayer de consacrer le plus de temps possible.
- Le quadrant III, appelé « quadrant de l'illusion » par les auteurs, contient les tâches qui, à cause de l'urgence créant un faux-semblant d'importance

(coups de téléphone, rendez-vous imprévus, etc.), nous prennent beaucoup de temps et nous amènent à satisfaire les priorités des autres au détriment des nôtres. Les auteurs recommandent donc de faire bien attention à la distinction entre les quadrants I et III : un travail urgent n'est pas nécessairement important !

- Enfin, le quadrant IV est celui des activités qui, n'étant ni importantes ni urgentes, nous font perdre notre temps, comme aller sur Facebook, suivre des émissions télévisées abêtissantes ou papoter indéfiniment autour d'un café au bureau.

La gestion du temps hebdomadaire

La méthodologie de gestion du temps proposée par Covey et ses collègues implique de travailler avec un planning à la semaine, par opposition à une planification par jour qui fournit un point de vue très limité et privilégie l'urgence et la rapidité sur l'efficacité et l'importance. Quand la perspective est hebdomadaire, les activités quotidiennes prennent leur proportion réelle les unes par rapport aux autres.

Les auteurs suggèrent une méthodologie par étapes qui nous aidera à créer notre fiche hebdomadaire.

- La **première étape**, qui joue un rôle fondamental, consiste à entrer en contact avec sa vision et sa mission. Il s'agit d'établir ce qui est essentiel pour soi, de se donner une direction générale dans la vie (professionnelle ou privée). Si vous pensez déjà en avoir une vision claire et précise, prenez tout de même régulièrement quelques minutes pour faire le point et éventuellement opérer des ajustements sur ce qui est primordial pour vous ; sur ce qui donne un sens à votre vie ; sur ce que vous souhaitez être et ce que vous désirez faire de votre existence. Afin de mieux dégager l'horizon, Covey propose plusieurs pistes :
 - dressez la liste de vos trois ou quatre grandes priorités ;
 - réfléchissez à vos objectifs à long terme ;
 - pensez aux relations qui comptent le plus dans votre vie ;
 - imaginez ce que vous pourriez faire pour vous rendre utile ;
 - listez les sentiments que vous voudriez ressentir durant la majeure partie de votre existence (sérénité, confiance en soi, bonheur, etc.) ;

- envisagez la manière dont vous occuperiez votre temps s'il ne vous restait plus que six mois à vivre.
- La **deuxième étape** cherche à identifier les rôles que vous vous attribuez. Chacun d'entre nous en endosse en effet plusieurs au cours de sa vie. Pour prendre un exemple facile, la directrice d'une entreprise, à la fois manager financier et manager commercial au niveau professionnel, pourrait également être mère et épouse dans le privé. Cette étape d'identification de nos rôles nous permet de définir nos objectifs et nos domaines d'intervention. Attention cependant : il a été démontré qu'on perd en efficacité intellectuelle si l'on dépasse sept rôles différents. Il faut donc essayer de ne pas aller au-delà de ce nombre.
- En **troisième lieu**, il s'agit de se fixer des objectifs relatifs au quadrant II : quelle est, pour chaque rôle, la chose la plus importante que vous puissiez accomplir cette semaine, celle qui aura l'impact positif le plus grand ? Concentrez-vous bien sur l'important plutôt que sur l'urgent. Par ailleurs, malgré la tentation de fixer plusieurs objectifs par rôle, il est crucial de se limiter à un ou deux pour chacun. Définir un nombre trop élevé d'objectifs risque d'avoir un effet contre-productif.
- La **quatrième étape** voit la mise en œuvre d'un cadre hebdomadaire d'aide à la prise de décision. Il s'agit de la réalisation concrète du planning de la semaine. L'idée ici est de cesser d'organiser son temps au jour le jour en fonction des « priorités » qui se présentent, afin de pouvoir au contraire donner un emploi du temps aux vraies priorités – c'est-à-dire aux objectifs déterminés à l'étape précédente, contenus dans le quadrant II. Déterminez plusieurs tâches concrètes qui vous permettent d'avancer dans la réalisation de vos objectifs et fixez des horaires qui ne seront dédiés qu'à ces activités prioritaires. Traitez-vous avec la même considération que vous auriez pour les demandes d'un collègue. Une fois que vous aurez programmé ces tâches liées au quadrant II, il vous sera facile de remplir votre agenda avec celles qui restent.
- Appliquer chaque jour le précepte de « donner la priorité aux priorités » planifiées pour la semaine, au fur et à mesure que les imprévus se présentent : telle est la visée de la **cinquième étape**. Soyez cohérent et respectez le planning que vous avez établi. Ainsi, au début de chaque journée, les auteurs conseillent :
 - de passer en revue l'emploi du temps de la journée ;

- de hiérarchiser les priorités, en vérifiant qu'une tâche d'un quadrant particulier ne soit pas passée à un autre (du quadrant II au quadrant I par exemple) ;
- d'utiliser un planning en T pour la journée, c'est-à-dire de diviser les activités liées à un horaire fixe et celles pouvant être réalisées à n'importe quel moment de la journée.
- Enfin, la **sixième étape** est le moment de l'évaluation. En fin de semaine, afin de jauger ses capacités organisationnelles et de s'améliorer, il est intéressant de se poser les questions suivantes et d'en tirer les conclusions appropriées :
 - Quels objectifs ai-je atteints parmi ceux que je m'étais fixés ?
 - À quels défis ai-je dû faire face ?
 - Quelles décisions ai-je prises ?
 - Ai-je donné la priorité aux priorités en prenant mes décisions ?

Les apports de cette nouvelle approche

La quatrième génération de gestion du temps et des priorités apporte des contributions indéniables au monde du management, en fournissant une méthodologie qui conserve la majorité des points forts des générations précédentes tout en éliminant leurs points faibles.

Comparaison avec les générations précédentes

	Génération I	Génération II	Génération III
Points forts conservés	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilité • Organisation souple laissant de l'espace aux imprévus • Suivi des tâches à accomplir 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du nombre de projets menés à bien grâce à l'existence d'objectifs et d'une planification • Engagements et rendez-vous tenus 	<ul style="list-style-type: none"> • Traduction des valeurs en objectifs et en actions • Satisfaction de certains besoins grâce aux objectifs fixés et à la hiérarchisation des priorités • Responsabilité des résultats • Meilleure gestion du temps et de l'équilibre travail-vie privée • Augmentation de la productivité personnelle et de l'efficacité
Points faibles éliminés	<ul style="list-style-type: none"> • Prépondérance des priorités à très court terme • Abondance des tâches laissées de côté par oubli ou par manque de temps • Répétition de situations de crise faute de planification et de structure • Peu de réalisations concrètes 	<ul style="list-style-type: none"> • Réalisation prioritaire des tâches plaisantes • Prépondérance des fausses priorités, inscrites dans l'emploi du temps, sans considération pour leur importance réelle 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition des priorités par l'urgence et les valeurs personnelles • Médiocrité de l'emploi du temps

RÉPERCUSSIONS

La quatrième génération imaginée par Stephen Covey et Roger et Rebecca Merrill a été une contribution très innovante dans le monde du management en général et plus spécifiquement dans le domaine de la gestion du temps. La méthode de la planification hebdomadaire s'éloigne résolument de l'approche traditionnelle consistant à vouloir en faire toujours plus et plus vite, et crée un processus qui différencie les activités importantes des tâches urgentes. Se positionnant radicalement à l'opposé des pratiques prônées jusqu'alors, cette approche se veut donc révolutionnaire et place l'individu au centre de la recherche de productivité.

Présenté de manière claire et intuitive, le livre a rapidement obtenu un grand succès auprès du public, notamment à travers la popularisation de la matrice d'Eisenhower sur la distinction entre importance et urgence nécessaire à l'établissement des priorités.

LIMITES ET CRITIQUES

L'auteur indien Job Anbalagan (coach en management éthique, né en 1949) met le doigt sur une limite commune à toutes les théories du management, y compris celle que nous venons d'analyser.

Même s'il est entièrement d'accord avec les principes et les piliers sur lesquels s'appuie la théorie de Stephen R. Covey, il observe une faiblesse de son utilité en termes pratiques dans le management du siècle courant. Anbalagan relève ainsi le côté très humain et très éthique de l'ouvrage *Priorité aux priorités*, qui apporte beaucoup à la réflexion individuelle au sein d'une organisation, mais qui ne se traduit pas forcément en outils pratiques pour les organisations elles-mêmes.

Nous mentionnerons toutefois que l'auteur indien se réfère surtout, dans sa critique, à des organisations commerciales, alors que l'approche de Covey se veut plus générale.

APPROCHES SIMILAIRES : LA MÉTHODOLOGIE DE L'ABC DE BRIAN TRACY

Il est utile de mentionner la théorie de l'ABC de Brian Tracy (entrepreneur et conférencier, né en 1944), développée dans son ouvrage *Avalez le crapaud ! (Eat that Frog!)*, qui traite également de gestion du temps et des priorités. Bien que Tracy reste dans la lignée traditionnelle, promettant au lecteur un surplus d'efficacité sur un laps de temps diminué, il prône une méthode similaire à celle de Covey en matière de hiérarchisation des priorités. En effet, lui aussi distingue les tâches importantes de celles qui n'ont pas de réelle valeur ajoutée.

De manière très simple et effective, Tracy suggère de créer, chaque jour, une liste des choses à faire pour le lendemain, en les classant en trois catégories – A, B ou C – selon la priorité qu'on leur accorde. Pour définir la priorité de chaque tâche, il s'agit de déterminer l'ampleur des conséquences qui s'ensuivraient si elle n'était pas accomplie. Ainsi, dans la catégorie A se retrouvent les activités qui engendreraient de graves conséquences pour soi ou pour l'entreprise en cas de retard ou de non-exécution. La classe B rassemble les tâches qui, même si elles restent importantes, n'entraîneraient pas d'effets trop sérieux si elles n'étaient pas prises en charge. Enfin, le groupe C liste toutes les activités secondaires, celles qui, abandonnées, ne compromettraient aucunement notre vie professionnelle (voir des amis à midi, boire un café avec un collègue, etc.).

Ces trois catégories peuvent elles-mêmes être subdivisées (A.1, A.2, etc.) si trop de tâches d'égale importance s'y accumulent. Une règle importante, à respecter pour un fonctionnement optimal, postule qu'aucune activité ne doit passer de A à B. Toutes les tâches classées dans la catégorie A doivent être réalisées en priorité. Une autre règle fondamentale soutenue par Tracy veut que l'on reste dans l'activité A.1 jusqu'à ce qu'elle soit terminée avant de passer à la suivante.

EN BREF

- Stephen R. Covey, auteur et professeur nord-américain, est une personnalité très renommée pour son apport dans les domaines du management et du développement personnel.
- Avec A. Roger et Rebecca R. Merrill, il introduit dans leur ouvrage commun, *Priorité aux priorités. S'organiser, gérer son temps et atteindre ses objectifs*, une nouvelle génération de gestion du temps (la quatrième génération) qui a comme fondement l'établissement de priorités en fonction de l'importance vitale de chaque tâche considérée.
- D'après les auteurs, la rapidité et les raccourcis, prêchés par l'approche traditionnelle de la gestion du temps, ne conduisent pas à une plus grande qualité de vie. L'important n'est pas la vitesse à laquelle on réalise les choses, mais ce qu'on fait et pourquoi on le fait.
- Pour donner la priorité aux priorités, il convient tout d'abord de distinguer l'urgent de l'important, et de donner la prépondérance à ce dernier.
- L'un des outils les plus innovants présentés dans cet ouvrage est l'utilisation de la fiche hebdomadaire comme aide à l'organisation et à la gestion du temps. Selon les auteurs, quand la perspective est celle de la semaine, les activités quotidiennes prennent leur proportion réelle les unes par rapport aux autres. La création de cette fiche suit six étapes qui aident à définir ce qui doit passer en premier dans sa vie et à accomplir chaque semaine des actions liées à ces objectifs prioritaires.
- *Priorité aux priorités* est un best-seller mondial. Toutefois, on peut critiquer la trop forte focalisation sur l'individu en tant qu'humain, qui empêche la méthode d'avoir un impact vraiment pratique pour les organisations commerciales.

Votre avis nous intéresse !

*Laissez un commentaire sur le site de votre librairie en ligne
et partagez vos coups de cœur sur les réseaux sociaux !*

POUR ALLER PLUS LOIN

SOURCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANBALAGAN (Thangasamy Job), « Analysis of Management Theory of Stephen R. Covey », in *Academia.edu*, juillet 2013, consulté le 20 novembre 2015.
http://www.academia.edu/4180156/Relevance_of_Management_Theory_of
- COLE (Gerald), *Management Theory and Practice*, 6^e édition, Londres, Thomson Learning, 2004.
- COVEY (Stephen R.), *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Paris, J'ai lu, 2012.
- COVEY (Stephen R.), MERRILL (A. Roger) et MERRILL (Rebecca R.), *Priorité aux priorités. S'organiser, gérer son temps et atteindre ses objectifs*, Paris, Éditions First, 1995.
- TRACY (Brian), *Eat that Frog!*, Oakland (Californie), Berrett-Koehler, 2008.

SOURCES COMPLÉMENTAIRES

- Portail du site de Stephen R. Covey.
<https://www.stephencovey.com/>

50MINUTES

Art & Littérature

Business & Economics

Histoire & Société



SOYEZ LÀ OÙ ON NE VOUS ATTEND PAS !

www.50minutes.com

© 50MINUTES, 2016. Tous droits réservés. Pas de reproduction sans autorisation préalable.

50MINUTES est une marque déposée.

www.50minutes.com

Éditeur responsable : Lemaitre Publishing
Avenue de la Couronne 382 | BE-1050 Bruxelles
info@lemaitre-editions.com

ISBN ebook : 978-2-8062-7494-6

ISBN papier : 978-2-8062-7495-3

Dépôt légal : D/2015/12603/638

Photo de couverture : © Ivelin Radkov - Fotolia.com

Conception numérique : Primento, le partenaire numérique des éditeurs



Ce titre a été réalisé avec le soutien de la Fédération Wallonie-Bruxelles, Service général des Lettres et du Livre