

ALAIN HUMBERT

JE REPRENDS MON TEMPS EN MAIN !



**La méthode inédite
pour gagner 4 heures chaque semaine**

MARDAGA

Je reprends mon temps en main !

Alain Humbert

Je reprends mon temps en main

La méthode inédite pour gagner 4 heures
chaque semaine

MARDAGA[®]

Introduction

Ils ou elles sont directeur d'hôtel, dirigeant d'une agence de communication, responsable d'une agence d'un bailleur social, patron d'un laboratoire d'huiles essentielles ou chirurgien. Ils ou elles sont les clients qui ont accepté de témoigner en toute transparence dans cet ouvrage. Mais j'aurais très bien pu solliciter cet agent immobilier, cette avocate, cette directrice d'Ehpad, ce président d'une fédération départementale de pêche ou la maire de cette ville de 30 000 habitants.

Si vous êtes en train de lire ces lignes, et que vous exercez l'un de ces métiers ou une profession similaire, alors très probablement qu'un jour ou l'autre vous vous êtes dit ce qu'ils ont partagé quand je les ai rencontrés :

- « Je ne sais plus comment traiter les demandes urgentes, alors que j'ai tout juste le temps de gérer l'existant » ;
- « Je n'ai aucune idée de comment définir clairement mes priorités, les hiérarchiser et leur réserver du temps » ;
- « Mon emploi du temps est à la merci de tout le monde. Impossible de faire respecter mes priorités » ;
- « Je n'arrive plus à faire la part des choses entre l'urgent et l'important, parce que tout est urgent et tout est important » ;
- « Je suis déprimé d'être ballotté par le moindre mail, le moindre imprévu ou la moindre interruption » ;
- « Le niveau de ma charge mentale m'inquiète car il devient ingérable » ;
- « Je n'y comprends plus rien : je rentre le soir à la maison en laissant derrière moi ma *to-do list* intacte, telle que je l'avais écrite le matin, alors qu'en même temps je suis épuisée » ;
- « Je ne trouve plus aucun plaisir dans mon travail alors qu'au début c'était une passion et même une vocation » ;

- « Mon conjoint me menace de divorce parce que je dois travailler soir et week-end pour m'en sortir » ;
- « Mon médecin me supplie de faire un break, mais ma charge de travail ne me le permet pas en ce moment. »

Savez-vous quoi faire concrètement pour en sortir ?

Si vous vous retrouvez dans l'une de ces situations sans savoir comment faire pour en sortir, alors je dois être franc avec vous, et vous devez l'être avec vous-même : cette situation va empirer.

Par contre, si vous suivez pas à pas les onze étapes de la méthode telles qu'elles vous sont présentées dans ce livre, alors les choses et peut-être même votre vie vont changer.

En effet à la fin de ce livre :

- vous aurez défini vos priorités, du long terme à l'immédiateté, et saurez comment les « défendre » contre les voleurs de temps ;
- vous aurez intégré harmonieusement votre temps professionnel dans votre temps privé ;
- vous aurez exploité astucieusement vos biorythmes pour avancer plus vite et plus sereinement ;
- vous saurez comment prévenir et absorber un imprévu de manière parfaitement agile ;
- vous saurez anticiper et écourter professionnellement une interruption ;
- vous traiterez efficacement vos mails pour rester toujours à jour.

Pourquoi m'écouteriez-vous ?

Cela dit, certains d'entre vous sont peut-être en train de se demander qui je suis, quelle est ma légitimité pour écrire un livre sur la gestion du temps, d'où sort cette fameuse « méthode en onze étapes » et si elle est aussi

efficace que je veux bien le dire. C'est normal et, à votre place, je raisonnerais de la même manière.

Grâce aux schémas du chapitre 2, vous comprendrez que la méthode comporte deux parties : une basse et une haute.

La partie haute, je l'ai apprise en 1988. Cela faisait un an que j'étais entré dans la vie active dans l'usine française d'une multinationale américaine. La politique de cette entreprise était de faire suivre à ses cadres fraîchement arrivés toute une série de formations au management, y compris une formation à la gestion du temps. J'en suis revenu enthousiaste, car, dans mon école d'ingénieurs, nous n'avions pas du tout été formés à ces sujets.

Mon entreprise encourageait alors les personnes détentrices d'une compétence transversale particulière (ce que l'on appelle maintenant les *soft skills*) à former leurs collègues en interne. J'obtenais de tels résultats d'efficacité et de sérénité avec ce que j'avais appris dans cette formation que je me suis lancé en interne. Mais, au bout de quinze ans de salariat, le constat était sans appel. Je perdais mon temps dans des postes techniques ou seule la partie management me plaisait.

J'ai choisi alors l'aventure de l'entrepreneuriat, créant début 2002 un cabinet de formation et de conseil en management bienveillant, dimension qui manquait, à mon goût, lors de ma dernière expérience professionnelle. Le premier « produit » en serait la gestion du temps. Car qu'est-ce que la gestion du temps sinon l'art de se manager soi-même de manière bienveillante ?

Pendant cette période de chômage où je préparais cette création, je fréquentais un club de fitness. Ses propriétaires, proches de la retraite, m'ont proposé de le racheter, ce que j'ai fini par accepter. Je déposais le bilan de ce club trois ans plus tard. Pendant ces trois années, j'ai mené de front le développement de mon cabinet de conseil et la direction du club de fitness ouvert six jours sur sept de 8 heures 30 à 21 heures. Le côté piquant de cette plaisanterie, c'est qu'elle a englouti 80 % des économies que j'avais réalisées pendant mes quinze premières années de salariat et que j'étais caution personnelle pour 70 k€.

D'un point de vue positif, je me suis démontré à moi-même que la partie basse de la méthode était vraiment efficace. Et après quelques larmes, gouttes de sueur et de sang, j'en ai déduit la partie haute de la méthode. Car,

contrairement à ce que certains peuvent penser, je n'ai pas déposé le bilan de ce club parce que je n'y étais pas assez présent ou parce que je gérais mal mon temps. Comme je vous l'ai dit, la partie basse de la méthode a parfaitement fonctionné. Non, la cause de cette expérience douloureuse est plus profonde. Je vous explique en détail dans le chapitre 4 pourquoi il était écrit que je « me planterai ».

Si j'ai décidé d'écrire ce livre, c'est parce que je veux éviter au plus grand nombre de connaître la « petite plaisanterie » par laquelle je suis passé. Passer du « mauvais temps », des « mal-heures », au travail est quelque chose de terrible, alors qu'y passer du « bon temps », des « bonnes-heures », est tellement épanouissant.

Comme ces milliers de professionnels qui appliquent déjà la méthode, vous pouvez vous aussi augmenter votre nombre de « bonnes-heures » au travail et dans votre vie privée.

Alors concrètement, qu'est-ce qui va changer dans votre vie ?

- Comme vous aurez identifié vos valeurs et les aurez réalignées avec vos temps privé et professionnel, ces temps seront de bien meilleure qualité. Vous serez plus souvent enthousiaste et motivé. Et vous n'aurez plus l'impression de « perdre » votre temps.
- Vos vies privée et professionnelle seront mieux équilibrées.
- Et cela déteindra positivement sur vos équipes si vous avez une responsabilité de management.
- Vos projets avanceront ainsi plus vite, avec moins d'efforts et sans erreurs.
- Vous allez développer l'aura d'un professionnel fiable et sur lequel on peut compter.
- Vous vous sentirez plus en contrôle, en maîtrise de votre emploi du temps et vous partirez plus tôt du travail avec la satisfaction du devoir accompli.
- Votre esprit sera plus libre. Fini la charge mentale, place à une meilleure concentration. Cela pourra même améliorer la qualité de votre sommeil.
- Vous allez reprendre un profond plaisir à travailler.
- Et si vous facturez vos heures (avocat, consultant, etc.), votre chiffre d'affaires va augmenter.

Vous voulez des preuves de ce que j'avance ? Eh bien, lisez les six témoignages de clients qui illustrent ce livre.

En voici un septième qui me paraît particulièrement édifiant. Le docteur Rémy Romney, hépato-gastroentérologue en Guadeloupe, qui dirigeait à l'époque la plus grosse structure de cette spécialité médicale des Antilles, a vu sa vie changer, et ce, non pas après avoir suivi ma formation complète, mais après une simple réunion de quatre heures :

Toutes les semaines depuis environ trois ans, en regardant mes consultations, malgré toutes les tentatives d'organisation, je déprimais. Non pas parce que le travail me faisait peur, ou que je n'aimais plus mon métier, mais parce que c'était un casse-tête permanent à chaque mail, à chaque coup de fil de médecin ou de proche pour caser quelqu'un en consultation, sans parler des urgences, des imprévus...

Après dix ans d'installation dans le privé, mon travail ressemblait plus à de l'abattage qu'à la passion initiale. Et puis, il y a eu cette réunion animée par Alain Humbert. Ce fut une véritable révélation, une approche différente, originale, de cette notion de temps que je pensais être définitivement devenue mon ennemi.

Maintenant, j'aborde les journées de travail différemment. Je suis beaucoup moins sollicité pour trouver un rendez-vous urgent et, même quand je le suis, je sors mon « joker ».

Je commence ma consultation l'esprit libre. [...] Je suis plus concentré lors des consultations, je redécouvre le plaisir de discuter avec les patients et je n'ai plus l'impression de faire de l'abattage.

J'ai acquis une espèce de maîtrise de mon temps en quelques modifications simples au niveau du travail et aussi de la vie privée, ce qui m'a permis de reprendre le sport et de passer plus de temps avec ma famille.

Et puis, vous savez, je m'applique également ma méthode.

Hors période de crise sanitaire, je parcours chaque année à peu près 30 000 km en voiture, plus 50 000 km en train, plus, selon les années, entre 50 000 et 100 000 km en avion. Je forme ou coache plus de 500 managers et dirigeants d'entreprises chaque année tout en dirigeant ma propre entreprise. J'interviens bénévolement très régulièrement dans plusieurs associations nationales liées à l'entrepreneuriat : Réseau Entreprendre, 60 000 rebonds et d'autres, plus locales. Côté privé, je passe du temps avec Brigitte, mon épouse, ainsi qu'avec mes deux enfants et mes quatre petits-enfants. Je cours trois fois par semaine pendant une heure et je pratique le yoga tous les matins pendant 45 minutes. Tout cela bien sûr, quand je ne suis pas en train d'assouvir ma passion pour le cinéma ou la lecture.

Ma promesse

Oui, vous avez bien lu, je vous fais une promesse. Si vous suivez chaque rubrique « Mon job à la fin de ce chapitre » à la lettre, vous vous retrouverez en moins de deux mois à la tête d'un capital temps supplémentaire de quatre à douze heures chaque semaine.

Comment je le sais ? Eh bien toutes nos formations se déroulent en « deux plus un » jours. Pendant les deux premiers jours, les participants découvrent et pratiquent la méthode. Ils la mettent ensuite en pratique dans leur quotidien pendant six à huit semaines. Après quoi nous nous retrouvons pour la troisième journée, au cours de laquelle nous résolvons ensemble les derniers petits problèmes, une journée de SAV en quelque sorte. Et, bien sûr, nous en profitons pour leur demander le temps qu'ils ont gagné grâce à la méthode.

Vous vous rendez compte ? Vous pourriez récupérer entre une demi-journée et une journée et demie chaque semaine ! Que pourriez-vous faire de ce temps retrouvé ?

Alors, maintenant, que faisons-nous ? Soit vous procrastinez, passez à autre chose, ce qui revient à retomber dans vos travers habituels, et à laisser la situation difficile dans laquelle vous vous trouvez aujourd'hui s'aggraver.

Soit vous prenez la décision de lire le premier chapitre maintenant, pas ce soir ou demain, mais maintenant. Le succès ne tient souvent qu'à une seule décision : prenez cette décision maintenant !

En plus, je vous ai facilité la tâche : en fin de chaque chapitre, je vous dis quoi faire et dans quel ordre. Vous n'avez plus qu'à vous laisser guider ! L'astuce que je vous donne dans le chapitre sur la gestion des imprévus peut, à elle seule, faire une vraie et rapide différence dans votre vie.

Et que dire de la révélation que vous pourriez connaître quand vous aurez identifié vos valeurs et que vous les confronterez à vos temps privé et professionnel actuels !

Alors, à tout de suite ?

PARTIE 1

Bien ou mieux utiliser son temps

CHAPITRE 1

Pourquoi est-il impossible de gérer son temps ?

Chez nous, dans le sud de l'Ardèche, nous avons chaque été une grande chance : nos amis d'Europe du Nord, surtout les Hollandais, viennent y passer leurs vacances. Alors, me direz-vous, quel rapport avec la gestion du temps ? Eh bien, lorsqu'il est en vacances, le Hollandais, le Belge ou l'Allemand roule à 2 ou 3 km/h avec son camping-car ou sa caravane. Voyez-vous, il prend le temps, puisqu'il est en vacances.

Quand une personne avec qui j'ai rendez-vous arrive en retard, je suis amusé quand elle me dit : « Je suis désolé, de quoi ai-je l'air ? J'arrive en retard à un rendez-vous avec un expert en gestion du temps ! Je vous prie de m'excuser, mais j'ai été pris par le temps. » Ce à quoi je réponds : « Ce n'est pas le temps qui doit nous prendre, mais nous qui devons le prendre ! »

■ Revenons à notre Hollandais ! Imaginons que vous soyez également en vacances dans notre belle Ardèche et que vous vous retrouviez scotché derrière lui, car il roule à la vitesse d'un escargot arthritique. C'est même doublement votre jour de chance : il va au même camping que vous et, comme les routes font au maximum trois mètres de large, vous ne pouvez pas le doubler. Vous arrivez donc ensemble au camping et votre GPS est formel : vous avez perdu une heure dans ces vingt derniers kilomètres.

Vous arrivez à la réception. Vous avez chaud, vous transpirez, vous êtes fatigué et... vous vous sentez légèrement énervé par cette heure perdue. Une jeune fille vous accueille avec un large sourire : « Bonjour monsieur ! Bienvenue ! Avez-vous fait bon voyage ? » Bien que partagé sur la réponse à lui faire, vous optez pour un « Oui, je vous remercie. J'ai juste perdu une heure sur la fin du trajet ».

S'engage alors le dialogue suivant :

- Vous avez perdu une heure, monsieur ? Vous voulez dire qu'aujourd'hui votre journée ne fera que 23 heures ?
- Ah non, mademoiselle. Ma journée va quand même faire 24 heures !
- Eh bien, excusez-moi, mais vous n'avez pas perdu une heure alors ! Par contre, je vais vous conseiller un raccourci qui vous fera gagner une bonne heure en cette période de l'année.
- Vous voulez dire que chaque fois que j'emprunterai votre raccourci, ma journée fera 25 heures ?
- Je ne crois pas, monsieur. Votre journée fera toujours 24 heures.
- Alors je ne gagnerai pas une heure... ■

Que nous apprend ce dialogue ? Que le temps est une ressource que l'on ne peut pas « gérer », au sens où nous l'entendons d'habitude : nous ne pouvons ni le perdre, ni le gagner.

Nous disposons de cinq grandes catégories de ressources pour mener à bien quelque projet que ce soit :

- en argent ;
- en matériel ;
- en information ;
- humaine ;
- en temps.

Les quatre premières sont comptablement immobilisables et physiquement stockables. Tous les chefs d'entreprise ont dans leur bilan ces quatre ressources. La ressource en information s'y retrouve sous forme de brevets ou de marques.

Le temps, quant à lui, ne figure dans aucun bilan comptable.

Il en est de même pour la « stockabilité ». Tant que nous n'en avons pas besoin, l'argent est stocké dans les banques. Quand nous n'avons pas besoin de matériel, il est stocké chez Kiloutou, dans une grande surface de bricolage ou chez un loueur de voitures. Quand nous n'avons pas besoin d'information, celle-ci est stockée dans des livres ou sur le Net. Quand des

entreprises à activités saisonnières n'ont pas besoin de main-d'œuvre, celle-ci reste dans les agences d'intérim.

Le temps, lui, ne peut pas être stocké. Nous ne pourrions jamais dire : « Tiens, là, je suis en train de m'ennuyer. Je vais prendre ce temps et le stocker quelque part et je le ressortirai quand j'en aurai besoin. » Car le temps est la seule de ces cinq ressources qui est en perpétuelle dynamique. Un auteur célèbre, Lamartine, a bien essayé : « Ô temps, suspends ton vol. » Il n'y est jamais arrivé !

Du coup, si nous ne pouvons pas gérer notre temps, que pouvons-nous en faire ? Quand nous disons « J'ai perdu mon temps » ou « J'ai gagné une heure », qu'est-ce que nous disons réellement ? Nous disons tout simplement que nous voulons bien ou mieux utiliser notre temps.

Le temps est la ressource la mieux répartie sur notre planète. Le plus riche de tous les émirs a plus d'argent, de matériel, de personnel et d'information que moi, mais il n'est pas plus riche de temps que moi. Tous les deux, chaque matin, nous sommes à la tête d'un capital de 24 heures. La vraie bonne question est : « Qu'allons-nous faire de ce capital ? Comment allons-nous l'utiliser ou le consommer ? »

Ainsi, quand nous disons « J'ai perdu/gagné du temps », nous disons en fait « J'ai mal/bien utilisé mon capital temps ».

Or « bien » et « mal » sont des notions très subjectives. Quand nous disons de quelque chose que c'est bien ou mal, que sous-entendons-nous que nous ne disons pas à haute voix ?

■ Quand un motard de la gendarmerie m'arrête pour me dire que j'ai mal conduit, qu'est-ce qui lui donne le droit de me dire ça ? Ou quand un opérateur sur commande numérique déclare que sa pièce est bonne ou mauvaise, qu'est-ce qui lui permet de le faire ? Dans ces deux exemples, la réponse est : leur référentiel. Le motard compare un fait, le chiffre (relativement) élevé qui figure sur son radar, avec son référentiel, en l'occurrence le code de la route. L'opérateur CN compare un fait : la mesure du diamètre de sa pièce avec son référentiel, ici le plan de la pièce. ■

Autrement dit, lorsque nous déclarons que quelque chose est bien ou mal, nous comparons plus ou moins inconsciemment un fait à ce qui pour

nous est une référence. Et, par conséquent, si nous voulons bien ou mieux gérer notre temps, nous avons besoin de définir notre propre référentiel de bonne utilisation de notre temps.

À retenir

- Lorsque nous disons que nous voulons bien ou mieux gérer notre temps, nous disons en réalité que nous voulons bien ou mieux l'utiliser.
- Nous avons besoin pour cela de concevoir notre propre référentiel de bonne utilisation de notre temps.

CHAPITRE 2

Le référentiel de bonne utilisation de son temps

Mon objectif, dans ce livre, est de vous accompagner pas à pas dans la conception de votre référentiel. Voilà pourquoi nous allons ensemble en voir les différents composants.

L'art des choix

Même si ce jeu de mots est un peu facile, il reflète parfaitement l'enjeu de la « gestion du temps ». Car, si je viens de vous démontrer qu'il est impossible de gérer son temps, il est en revanche tout à fait possible de gérer ses priorités.

■ Imaginez que vous êtes chef d'entreprise et que votre agenda est assez léger en ce vendredi : votre comité de direction de 10 heures à midi, puis plus aucun rendez-

vous l'après-midi. Il est 8 heures, vous êtes en train de siroter votre café tout en profitant de l'agréable perspective de cette journée « tranquille », elle-même suivie d'un week-end radieux au cours duquel vous allez vous adonner à votre passion, le jardinage !

Mais, après ces quelques secondes en apesanteur, vous reprenez un peu durement contact avec la vraie vie : « Alors, que vais-je faire de ces deux heures avant le CODIR ? Je pourrais en profiter pour commencer à écrire mon bouquin. Ça fait un petit moment que je le repousse, mais il faudra bien que je m'y mette un jour ou l'autre. Ou alors, je commence à répondre à l'appel d'offres du conseil

départemental, mais il faudra que je le termine cet après-midi. Ah oui mais, en même temps, j'ai tellement accumulé de bricoles pendant cette folle semaine que ce serait peut-être une bonne idée de les traiter en vrac cet après-midi, histoire de finir la semaine en roue libre... »

Au fur et à mesure que ces questions remplissent votre esprit, vous sentez une sourde angoisse monter en vous : « Mince ! La journée avait pourtant bien débuté, et voilà que je ne sais pas par quoi commencer ! » ■

C'est ainsi que vous vous retrouvez à devoir faire un (des) choix, car prioriser, hiérarchiser, arbitrer, appelez cela comme vous voulez, c'est choisir. Or, choisir entre beaucoup de choses, c'est inmanquablement introduire une certaine dose d'inquiétude : « Vais-je faire le bon choix ? Est-ce que je ne peux pas mieux optimiser mon temps ? » D'autant que pendant que vous tergiversez ainsi... vous perdez du temps !

Sauf si, au préalable, vous avez clairement établi quelques critères de choix. En effet, à ce moment-là, confronter chacune des possibilités qui s'offrent à vous à ces critères vous permettra de choisir plus vite et mieux. Et la bonne nouvelle, c'est que votre référentiel englobe tous ces critères de choix !

Du très long terme à l'immédiateté

C'est la première des deux caractéristiques majeures du référentiel que j'évoquais à la fin du chapitre précédent. Plutôt que de vous l'expliquer avec des mots, passons par l'illustration.

Imaginons que vous vouliez faire tenir tous les galets qui se trouvent dans le récipient de gauche dans le bocal de droite, déjà rempli aux trois quarts de grains de sable, et que vous vouliez ensuite pouvoir fermer le couvercle de ce bocal.



Si vous posez simplement les galets tels quels sur le sable, croyez-moi, vous n'arriverez pas à fermer le bocal. Alors que, si vous videz le bocal de tout son sable, que vous y posez les galets et qu'ensuite vous y reversez le sable, alors vous verrez que tout rentrera et que vous pourrez fermer le couvercle.

En termes de gestion du temps, que symbolisent le bocal de droite, les galets et les grains de sable ?

Le bocal, c'est la journée de 24 heures, que cette journée soit une journée classique de travail ou une journée de week-end ou de vacances. Les galets, ce sont les tâches, les projets, les missions, les activités importantes pour vous. Et les grains de sable, ce sont les brouilles, les choses pas importantes, que nous ne pouvons pas toujours déléguer et que, à un moment ou à un autre, il vous faudra bien traiter.

Grâce à cette petite manipulation, nous pouvons déduire que, si nous commençons notre journée par des tâches pas très importantes pour nous, alors nous traiterons moins de « galets », c'est-à-dire de choses importantes pour nous. Par contre, si nous traitons d'abord des choses importantes pour nous, de la même façon que les grains de sable ont naturellement pris leur place dans le bocal, nous aurons quand même du temps pour les brouilles.

Vous aurez ainsi deux types de choix à faire :

- le premier est un choix qualitatif : telle ou telle activité est-elle de qualité pour moi ? C'est-à-dire est-elle importante pour moi ? Est-ce que c'est un galet ?
- le second, qui ne doit venir qu'après le premier, est un choix quantitatif : une fois que j'ai identifié mes galets, quels sont ceux que je choisis de mettre dans le bocal de ma journée et quels sont ceux que je choisis de garder pour les prochains jours ?

Le raisonnement que nous venons de mener pour le bocal qui représente une journée est-il différent si la taille du bocal est ce qu'il nous reste à vivre ? La réponse est non ! Le raisonnement reste identique. Et c'est là une des clés de la méthode : au lieu de vous demander chaque matin ce que vous allez faire aujourd'hui, l'idée est de vous poser la question sur la nature de vos galets sur le très long terme. De ceux-ci découleront vos galets du moyen terme, qui eux-mêmes conditionneront vos galets du court terme, jusqu'à l'immédiateté.

Une fois cette cascade du long terme à l'immédiat déclinée, vous serez tranquille pour un petit moment. Pour illustrer l'un des avantages de cette cascade, reprenons la petite histoire que je vous racontais en début de chapitre.

- En ce vendredi matin, vous établissez votre *to-do list* :
 - commencer à écrire mon livre ;
 - répondre à l'appel d'offres du conseil départemental ;
 - traiter les broutilles (grains de sable) accumulées dans la semaine et que je ne peux pas déléguer :
 - demander à Marcel de changer le néon cassé à l'entrée de l'atelier ;
 - confirmer à Stéphanie que je viendrai bien la chercher à la gare vendredi prochain et lui demander son heure d'arrivée exacte ;
 - demander à mon assistant de me réserver un billet de train pour le salon professionnel du mois prochain ;
 - répondre au mail de Raymond qui veut comprendre pourquoi j'éprouve le besoin d'écrire un livre. ■

Une fois votre liste établie, par quelle tâche allez-vous commencer ? Je suis sûr qu'une bonne moitié d'entre vous a répondu : « Par les brouilles, comme ça, j'en suis débarrassé. » C'est-à-dire que vous avez raisonné à l'inverse de ce que nous avons conclu après l'expérience des galets et des grains de sable.

Je sais bien que c'est jouissif de traiter les unes après les autres ces brouilles, que nous appellerons « microtâches » par la suite, et qui ne prennent que 5, 10 ou 15 minutes, et ensuite de les rayer sur la liste. Je connais même certains entrepreneurs qui traitent des microtâches qui ne figureraient pas sur leur liste et qui, une fois terminées, les notent sur la liste pour avoir le plaisir de les rayer immédiatement après ! Le problème que présente ce choix, c'est que le plaisir illusoire d'avancer en rayant tâche après tâche fait que, pendant ce temps-là, vos galets n'avancent pas !

■ Supposons donc que, dans un sursaut de maturité organisationnelle, vous choisissiez de commencer par vos galets. Commencerez-vous par votre livre ou par l'appel d'offres ? ■

Là encore, mes trente-quatre années d'expérience me font dire que vous avez opté pour l'appel d'offres. Or, si vous avez à répondre régulièrement à des appels d'offres, votre choix de privilégier ces galets courts en durée (par rapport à la rédaction de votre livre) et à échéance courte fait que vous ne commencerez jamais votre livre.

J'en entends certains qui se disent : « Oui, mais alors je fais comment ? » Rassurez-vous, si vous avez ce livre entre les mains, que vous le lisez jusqu'au bout et, surtout, que vous mettez en œuvre la méthode, vous aurez vite la réponse.

Nous venons donc d'établir que la bonne vieille *to do list* quotidienne est une fausse bonne idée. En plus, vous couchez sur une seule liste des tâches importantes (vos galets) et des microtâches avec des durées et des échéances très différentes. Ce qui fait qu'à chaque fois que vous avez achevé une de ces tâches et que vous vous demandez par laquelle poursuivre, vous forcez votre cerveau à comparer entre elles des tâches hétérogènes à plusieurs titres. Cela consommera de l'énergie mentale dont vous ne disposerez plus ensuite pour avancer dans vos galets. Et, de plus, vous perdrez du temps dans cette accumulation de choix quotidiens.

Il est donc nécessaire d'aborder cette question du choix sous un autre angle : c'est l'objet de ce livre.

En conclusion, votre référentiel est constitué de l'ensemble de vos critères de choix (de priorisation), du long terme à l'immédiateté. Cette « cascade » de priorisation va vous éviter de devoir établir une *to-do list* quotidienne. Attention, je ne suis pas en train de vous conseiller de ne pas établir de listes. Je dirais même plus, il vous faudra en établir deux !

En fait, pour jouer sur les mots de la langue anglaise, je vous conseille de ne plus établir de *today list*, une liste de choses à faire donc aujourd'hui, mais bel et bien d'établir deux *to-do liste*, deux listes de choses à faire.

Un référentiel émotionnel

■ Revenons à votre arrivée au camping. La jeune fille qui vous a accueilli a décidé d'effacer au plus vite votre première mauvaise impression, même si elle n'y est pour rien : « Monsieur, pour vous permettre de vous reposer, je vous propose de me remettre les clés de votre véhicule. Je les donnerai à Mehdi, notre responsable animation, qui montera votre voiture jusqu'au mobil-home et il y rangera vos bagages. Pendant ce temps, pourquoi ne profiteriez-vous pas de la piscine avec votre famille ? » Classe ! Vous ne trouvez pas ? Vous vous exécutez donc et foncez vers la piscine.

Un moment après, vous entendez dans votre dos la voix taquine de Mehdi : « Monsieur, cela fait une heure que vous lézardez au soleil. Il est temps que vous nous rejoigniez au pot d'accueil. » Étonné, vous regardez votre montre. Il a bel et bien raison, cela fait déjà une heure !

■

L'heure que vous avez passé à rouler à deux à l'heure derrière notre ami batave et l'heure que vous avez passé au bord de la piscine ont toutes les deux duré à peu près 3 600 secondes. Il est intéressant de se demander pourquoi il y en a une qui a duré beaucoup plus longtemps que l'autre.

C'est tout simplement la différence d'émotions que vous avez éprouvées dans ces deux situations. Derrière le Hollandais, votre émotion était

désagréable : frustration, impatience, agacement. Au bord de la piscine, votre émotion était agréable : bien-être, plaisir, sérénité.

■ Vous êtes en train de faire la queue à la caisse du supermarché lorsqu'un bug informatique bloque toutes les caisses. Plus le temps passe, plus vous vous demandez s'il ne vaudrait pas mieux tout laisser en plan et sortir. Il vous faudra alors revenir plus tard pour refaire vos courses. Ce dilemme est gentiment en train de faire monter en vous de l'agacement, qui se transforme en énervement, jusqu'à ce que, au bout d'une heure d'attente, vous explosiez de colère. En sortant, vous criez à qui veut l'entendre que vous avez perdu une heure dans ce satané magasin. ■

Non, vous n'avez pas perdu une heure, car votre journée durera quand même 24 heures. Ce que vous dites réellement quand vous dites « j'ai perdu une heure », c'est « j'ai éprouvé une émotion désagréable pendant cette heure ».

Par conséquent, votre référentiel sera un référentiel émotionnel. Plus vous passerez du temps à des activités qui vous feront vous sentir bien, moins vous aurez alors l'impression de perdre votre temps, moins vous commettrez d'erreurs et plus vous serez efficient.

Le référentiel en images

Maintenant que nous avons défini le référentiel et ses deux principales caractéristiques, il est temps de vous expliquer dans le détail comment il fonctionne.

Il aura la forme de la figure 1. Tout en haut se trouveront vos galets du plus long terme. Ceux du bocal dont la taille est ce qu'il nous reste à vivre. Petit à petit, au fur et à mesure que nous descendrons la cascade, nous trouverons les galets du moyen terme, puis du court terme, pour finir, dans la moitié basse par les galets de l'immédiateté. C'est-à-dire ceux de votre semaine et de votre journée.

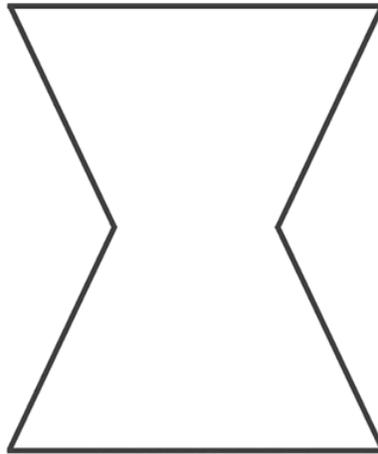


Figure 1. Référentiel vide

Le haut du bocal

Mais quels sont les galets du plus long terme pour un être humain ? Quel serait le moteur qui pourrait vous pousser, vous motiver, vous donner envie de passer du temps à une activité dont vous ne sauriez absolument pas quelle serait sa durée, ce qui vous importerait peu puisque, selon les caractéristiques de notre référentiel, vous vous sentiriez bien en l'accomplissant ?

■ Quels étaient les moteurs des Résistants pendant la Seconde Guerre mondiale pour passer du temps à des activités de sabotage ou d'attentats ? Activités au cours desquelles, leurs émotions étaient agréables (euphorie, adrénaline, accomplissement, etc.) et plus fortes que l'émotion de perdre la vie. Certains étaient mus par le patriotisme ou la liberté. Pour d'autres, c'était la justice ou l'humanisme. ■

Et comment appelle-t-on ces mots ? Ce sont des valeurs ! Tous les grands mouvements ont débuté pour promouvoir ou défendre des valeurs humaines.

■ Les personnes qui ont choisi de passer du temps à marcher silencieusement dans les rues, les dimanches après-midi qui ont suivi les attentats terroristes en Europe dans les années 2010 l'ont fait pour

la paix, la liberté, voire même la laïcité pour certains... encore des valeurs. ■

Donc le premier niveau de galets du référentiel, ce seront les valeurs.

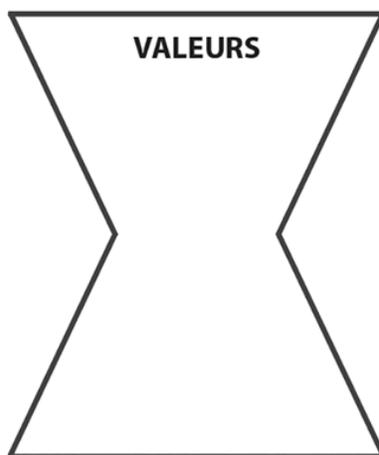


Figure 2. Valeurs du référentiel

Alors, me direz-vous, si l'une de mes valeurs, c'est l'indépendance, qu'est-ce que je mets dans mon agenda demain matin ? Effectivement, c'est une bonne question !

■ Louis, un de mes anciens voisins, avait toujours travaillé à la Sécurité sociale d'Aubenas, la ville la plus proche de notre village. Un jour que nous étions attablés sur ma terrasse, je remarquai que Louis, d'un naturel plutôt jovial, était cette fois maussade.

– Louis, la semaine n'a pas été bonne ? Je vois que ton visage est fermé.

– Bof... Mauvaise semaine, mauvais mois, mauvaise année...

– Houla Louis, qu'est-ce qui t'arrive ?

– Cela fait maintenant quinze ans que je suis fonctionnaire dans le même poste et je commence à tourner en rond. Je n'ai aucune possibilité de prendre quelque initiative que ce soit pour aider les personnes que j'ai en face de moi. Tout est cadré par des textes, des imprimés Cerfa...

Je sentais monter en lui un mélange de colère et d'impuissance qui me rappelait quelque chose de désagréable que j'avais moi-même vécu une quinzaine d'années auparavant.

– Et qu'est-ce qui te manque vraiment dans ton job aujourd'hui ?

– Ce qui me manque ? Eh bien, de la liberté, tout bêtement !

Voilà ! À sa manière, Louis m'avait exprimé que l'émotion désagréable chronique qu'il éprouvait à son travail venait du fait qu'il n'y nourrissait pas sa valeur de liberté. Nous venions d'établir le premier niveau de son référentiel. Il ne me restait plus qu'à l'aider à dérouler la suite de la cascade.

– Tu as toujours travaillé à la sécu d'Aubenas, c'est bien ça ?

– Oui, depuis la sortie de l'école !

– Et tu n'as jamais pensé à faire autre chose ? Un autre job dans lequel tu te sentirais plus libre ?

– Non, je n'y ai jamais vraiment réfléchi.

– Tu n'as jamais rêvé de faire un truc qui serait à la fois ta source de revenus et aussi une source d'émotions agréables ?

– Oui, bien sûr. J'ai toujours rêvé d'être restaurateur à mon compte...

Et je reconnais que c'était une magnifique idée, au vu des plats créatifs, succulents et bien présentés qu'il nous préparait lorsque nous dînions chez lui. ■

Bref, nous venions de mettre en place le second étage de son référentiel : les rêves.

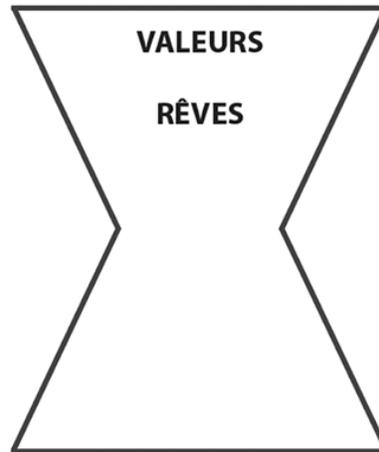


Figure 3. Rêves du référentiel

Autant pour les galets « valeurs », la taille du bocal, c'est ce qu'il nous reste à vivre, autant pour les galets « rêves », la taille du bocal, c'est, disons, nos trois à cinq prochaines années.

L'idée ici est donc de passer un maximum de temps à réaliser des rêves qui nourriront nos valeurs, qui les placeront au centre de notre vie. Cela dit, même si réaliser nos rêves est un peu plus concret et un peu plus pratique que nos valeurs, nous sommes quand même encore loin de notre agenda quotidien !

■ J'encourage alors Louis.

– Mais c'est génial comme rêve ! Tu es vraiment doué pour ça, je t'assure ! Vas-y !

– Oh ! Du calme ! Je ne sais pas si je suis fait pour être entrepreneur ! Je te rappelle que j'ai toujours été fonctionnaire ! Et puis, je ne sais même pas s'il faut que je reprenne un restaurant ou que j'en crée un. En plus, aujourd'hui, pour que ton resto sorte du lot, il faut être ceinture noire des réseaux sociaux et de web marketing. Tout ça, ce n'est vraiment pas mon truc !

Sa peur de lâcher la proie pour l'ombre était palpable. Il venait de me donner toutes les raisons pour ne pas aller au bout de son rêve. Et je le comprenais car j'avais connu cette même angoisse sous-jacente. Je décidai donc de l'aider à prioriser tout cela.

- OK ! Louis, parmi tout ce que tu viens de me dire, quelle est la première chose qu'il te faut valider pour savoir si tu continues ou si tu abandonnes ?
- *(Après une bonne minute de réflexion)* C'est sûr que si je ne suis pas câblé pour travailler dans la restauration et être mon propre patron, ce ne sera plus la peine d'aller plus loin...
- Et tu n'as pas un moyen de régler ça ?
- *(De nouveau après une profonde réflexion)* Il y a peut-être une possibilité : ma femme me parle de temps en temps de son cousin qui a un restaurant à Bayonne. Je ne l'ai jamais rencontré, mais je pourrais lui demander s'il accepterait de me prendre en juillet et en août ? Je pourrais tourner : une semaine à la cuisine, une semaine en salle, une semaine à la plonge, une semaine en gestion/achats et, du coup, à la fin août, je saurai si je suis fait pour ce métier ou pas !
- Donc, si je comprends bien, ton objectif, c'est qu'au 31 août tu saches si tu es fait pour être restaurateur à ton compte. C'est bien ça ?
- Eh bien oui, c'est ça ! ■

Je pense que vous commencez à comprendre la logique de cette cascade. Car, maintenant, pour le galet « objectif », la taille du bocal va de 6 à 12 mois.

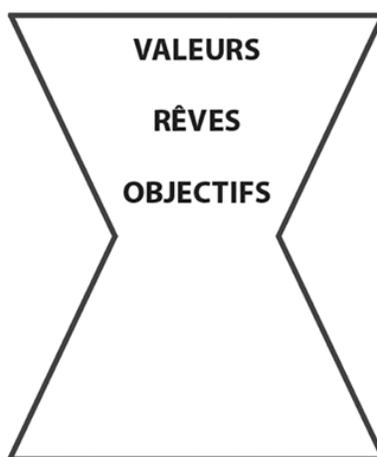


Figure 4. Objectifs du référentiel

Le bas du bocal

Et nous basculons maintenant dans la moitié basse de notre référentiel, celle des actions que nous allons mettre dans notre agenda.

■ – C'est génial, Louis ! Du coup, qu'est-ce que tu fais dès demain par rapport à cet objectif ?

– Il faut que j'appelle le cousin. Ensuite, il faut que je me dérouille pour obtenir deux mois de congé cet été. Et puis il faut que j'achète nos billets de train et que je recherche un logement proche du restaurant...

Je ne pouvais plus l'arrêter. Il n'avait plus besoin de ces longues minutes de réflexion pour avancer. Et inutile de vous décrire le rayonnement extatique qui baignait son visage. Louis était en train de vivre une « bonne-heure », plus une « mal-heure ». Il était à nouveau en train de passer du bon temps, plus du mauvais temps.

Il allait mettre toutes ces actions dans son agenda. ■

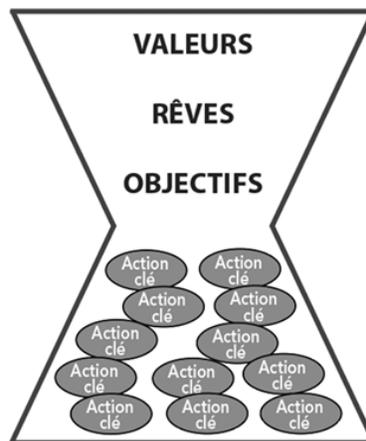


Figure 5. Actions du référentiel

Vous avez donc, sur la figure 5, la cascade des galets, telle que je vous l'avais présentée en début de chapitre.

Mais mon ami Louis, comme tout un chacun, ne va pas passer 100 % de son temps sur ces actions galets. Car quelques grains de sable vont venir se glisser dans son bocal, comme nous l'avions vu plus haut.

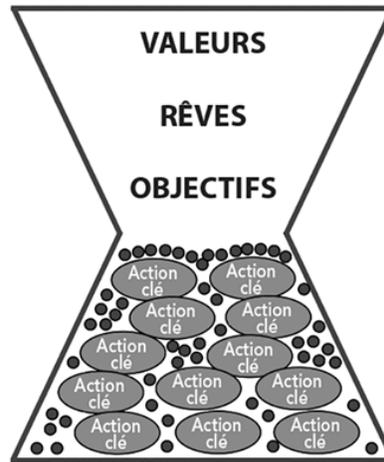


Figure 6. Sable du référentiel

Pour être plus précis, j'ai identifié cinq catégories de grains de sable :

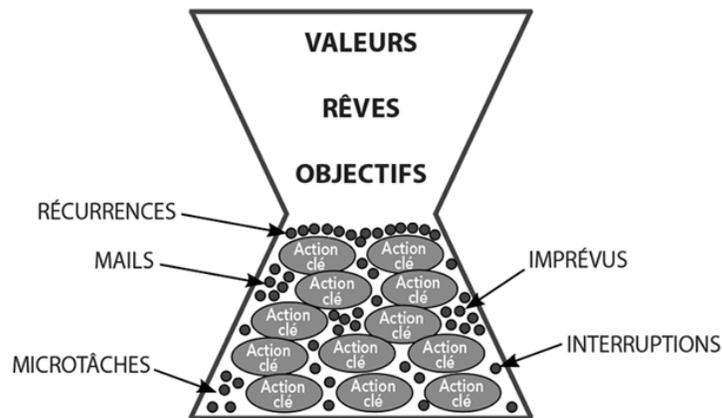


Figure 7. Catégories de sable du référentiel

– les récurrences, comme leur nom l'indique, sont les tâches qui vont revenir à fréquence fixe, prédéterminées et connues : sur le plan professionnel, ce pourrait être un rapport mensuel d'activité, l'établissement des notes de frais mensuelles, la réunion d'équipe hebdomadaire, une réunion de chantier un mardi sur deux. Sur le plan privé, citons par exemple votre cours de zumba chaque mercredi entre midi et deux, votre méditation quotidienne avant le petit déjeuner ou bien encore les comptes et l'administratif de la maison tous les mois ;

- les microtâches, nous l'avons vu, ne sont pas des galets, mais ces tâches qui prennent généralement peu de temps à accomplir (5 à 20 minutes) ;
- les imprévus n'ont, je crois, pas besoin d'être précisés. Nous verrons par la suite qu'il y en a quatre catégories ;
- les interruptions qui, nous le verrons, ne sont pas tout à fait identiques aux imprévus ;
- les mails et autres SMS, messages sur les réseaux sociaux, que l'on ne présente plus.

Je viens de vous exposer le référentiel de bonne utilisation de votre temps ainsi que l'enchaînement de ses différentes étapes, qui vont constituer notre progression dans ce livre et donc dans la mise en place de la méthode.

Ainsi s'achève la partie théorique.

À retenir

- Le référentiel de bonne utilisation de notre temps est constitué de l'ensemble des critères qui vont nous permettre de tout prioriser.
- Il permet de faire consécutivement deux types de choix : qualitatif puis quantitatif.
- Ces critères s'articulent en cascade, des critères du plus long terme jusqu'aux critères de l'immédiateté.
- Le référentiel est un référentiel émotionnel.
- La cascade de galets sera : les valeurs prioritaires, les rêves qui nourrissent ces valeurs, les objectifs qui, une fois atteints, permettront de réaliser les rêves et des actions concrètes à mettre dans l'agenda pour atteindre ces objectifs.
- Il y a cinq catégories de sable : les récurrences, les microtâches, les imprévus, les interruptions et les mails.

PARTIE 2

La partie haute du référentiel

CHAPITRE 3



Déterminer ses valeurs prioritaires

Passons maintenant à la pratique et à la première étape des onze de la méthode ! Je vous propose trois exercices à l'issue desquels vous disposerez de vos trois ou quatre valeurs prioritaires.

D'où proviennent nos valeurs ?

Ma grand-mère maternelle a été institutrice et directrice d'école primaire pendant plus de quarante ans, avec des classes de quarante élèves. Elle et ma mère eurent l'idée, alors que j'avais 4 ans, de commencer à m'apprendre à lire et à compter. Et elles y réussirent ! Ce qui fait que je n'ai jamais connu la maternelle ni le cours préparatoire. Ma « carrière scolaire » commença au CE1.

Jusqu'en terminale, j'étais donc avec des élèves qui avaient deux, voire trois ans de plus que moi. Et mes instituteurs, puis mes professeurs, ne faisaient pas de différence entre eux et moi. Ce qui fait que, petit à petit, année après année, j'accumulais des petites lacunes, que ma mère tentait (souvent avec succès je le reconnais) de combler en m'imposant un emploi du temps de travail très strict les week-ends et les fins de journées de semaine.

Ma grand-mère passait pour la « seconde couche » pendant les vacances scolaires : une dictée quotidienne et, bien sûr, les cahiers de vacances. Ce rythme me laissait donc peu de temps pour faire les quatre cents coups avec mes copains et surtout, pour assouvir ma passion de jouer avec eux au foot jusqu'à la nuit tombée.

Avec le recul, c'est probablement grâce à elles que je n'ai pas fini comme footballeur professionnel ni mal tourné.

D'un autre côté, c'est à coup sûr à cette période de ma vie que j'ai furieusement ancré en moi ma valeur de liberté.

Et puis, en classe de quatrième, mes professeurs de mathématiques et de français ont grandement contribué à ancrer en moi ma valeur de transmission, en me donnant des devoirs supplémentaires et en les corrigeant avec moi pour combler mes lacunes. Tout le monde trouva cette idée géniale... sauf moi. Avec le temps, leur patience, leur bienveillance et surtout les résultats que je finis par obtenir me conquièrent.

Voilà comment nous ancrons nos valeurs, et aussi nos croyances : en nous mettant inconsciemment en situation d'approbation ou de réaction par rapport à ce que nous voyons, entendons ou vivons dans notre enfance et notre adolescence au contact d'adultes référents : nos parents et nos grands-parents, nos instituteurs et nos professeurs.

J'avais été en réaction au rythme plus que soutenu que m'avaient imposé ma mère et ma grand-mère, rythme qui ne me permettait pas d'assouvir pleinement ma passion du football. Et j'en avais ainsi ancré en moi la valeur de liberté.

J'avais inconsciemment admiré les qualités pédagogiques de ces deux professeurs, et je les avais associées à ma réussite scolaire. Ce qui ancre en moi la valeur de transmission.

Inutile de vous dire à quel point ces deux valeurs sont pour moi de profonds leviers de motivation. Chaque fois que je consacre mon temps à réaliser des rêves qui les nourrissent, je n'ai absolument pas l'impression de perdre mon temps, et j'y suis redoutablement efficace !

Trois exercices pour déterminer ses valeurs

Passons maintenant à l'action !

Vous aurez besoin pour cela d'une simple feuille de papier au format A4 prise dans son format portrait. Je me permets d'insister pour que vous fassiez ces exercices sur du papier et non pas sur un fichier informatique.

Avant de débiter, listez en colonne, dans la moitié gauche de votre feuille, toutes vos activités privées et professionnelles. Ne mettez que les activités auxquelles vous consacrez effectivement du temps dans une année standard. Ne mettez pas des activités que vous avez déjà faites, que vous ne faites plus, mais que vous aimeriez refaire un jour, ni les activités que vous n'avez jamais pratiquées, mais que vous rêvez de pratiquer un jour.

Il s'agit pour vous de coucher sur le papier une sorte de scan, d'état des lieux de votre emploi du temps. Que vous vous sentiez bien, moyennement bien ou carrément mal dans ces activités n'est pas important. L'essentiel, c'est que vous les notiez, que vous ne les oubliiez pas. Ne soyez pas trop précis. Regroupez-les en grosses masses. Ne cherchez pas à les prioriser non plus. Il s'agit simplement de les lister au fur et à mesure qu'elles se présentent à votre esprit.

■ Voici la liste d'Alice :

- Dirigeante de mon entreprise
- Coach, formatrice, conférencière
- Adjointe au maire de mon village (1 000 hab.)
- Trésorière du club de foot de mon village
- Boxe (deux fois par semaine, mais pas de compétition)
- Toutes mes vacances sont consacrées à la plongée. ■

Sur le plan professionnel, vous pouvez avoir une responsabilité de management, de direction ou peut-être êtes-vous le fondateur de l'entreprise. En plus de cette activité, vous pouvez exercer l'un de ses métiers. Par exemple, si vous êtes avocat fondateur de votre propre cabinet et que vous traitez vous-même en direct certaines affaires, alors vous listerez une activité de dirigeant fondateur et une autre activité d'avocat.

Si vous êtes directeur des systèmes d'Information d'une PME de 180 personnes, vous dissocierez l'activité de management de l'activité « informaticien ».

À titre privé, peut-être aurez-vous une activité de père ou de mère, de conjoint, voire de fils ou de fille si vous passez par exemple du temps à vous occuper d'un parent dépendant. Ajoutez-y vos engagements sociaux, familiaux, politiques, humanitaires, religieux, sportifs, etc.

Exercice 1

Le premier exercice consiste à répondre à la question suivante, pour chacune des activités que vous venez de lister : « Quelle est la ou quelles sont les valeurs qui m'ont poussé/encouragé/motivé/donné envie de passer du temps à cette activité ? »

Gardez à l'esprit qu'une valeur est un nom commun, pas un verbe ni une phrase. Si, spontanément, c'est le mot créer qui vous vient à l'esprit, faites l'effort de le transformer en créativité ou création ou innovation.

■ Dans le cas d'Alice :

- Dirigeante de mon entreprise POUVOIR/LIBERTÉ
- Coach, formatrice, conférencière TRANSMISSION
- Adjoint au maire de mon village (1 000 hab.) POUVOIR/SOLIDARITÉ
- Trésorière du club de foot de mon village CONVIVIALITÉ
- Boxe (deux fois par semaine sans compétition)
- Toutes mes vacances sont consacrées à la plongée. ÉVASION/DÉCOUVERTE ■

Nous pouvons noter que la valeur POUVOIR revient à deux reprises. Un être humain ne se structure pas autour de plusieurs centaines de valeurs. Il est donc tout à fait probable que la même valeur revienne à l'identique dans plusieurs activités.

■ D'autre part, dans toutes ces activités sauf deux, le niveau d'émotion agréable chez Alice est proche du 100 % :

- dans l'activité de trésorière, son niveau d'émotion agréable est contrebalancé par une émotion désagréable : l'émotion agréable vient des bons moments de convivialité qu'elle passe avec les autres. D'où vient cette émotion désagréable ? Eh bien pendant les neuf mois que dure une saison de foot, un dimanche sur deux, le match a lieu à domicile. Et qui dit match à domicile dit buvette. Et donc, en tant que trésorière, Alice se retrouve seule, le dimanche aux alentours de 23 heures avec plusieurs milliers d'euros en pièces et petites coupures.

Pour des raisons de sécurité, elle veut pouvoir aller dès le lundi matin à la banque pour tout y déposer. Il faut au préalable qu'elle trie et place les pièces dans ces petits cylindres en plastique prévus à cet effet, ce qui la mène jusqu'à 1 heure du matin. Elle ne peut donc pas passer du temps avec son conjoint et ses enfants. Et pourtant, elle adore finir son dimanche soir en mode pizza et cinéma ;

– dans l'activité boxe, Alice n'a rien écrit, elle éprouve donc 100 % d'émotion désagréable. Alors, on peut se demander pourquoi elle continue à y aller. Tout simplement parce que son père est instructeur dans ce club, et que ses trois frères aînés s'y entraînent et font même de la compétition. Sa peur de leur réaction si elle leur annonce qu'elle arrête la boxe est plus forte que tout. ■

Exercice 2

Vous allez justement travailler sur les activités qui génèrent en vous un degré d'émotion désagréable non négligeable. Alice travaillera sur ses activités de trésorière et de boxe.

La question à laquelle je vous propose de répondre est la suivante : « De continuer à exercer cette activité, qu'est-ce que cela m'empêche de vivre comme valeur importante pour moi ? »

■ Pour ce qui est du poste de trésorière, les réponses sont multiples : la valeur « famille », car il est important pour Alice de passer ses dimanches avec elle. Elle peut également répondre « plaisir » ou « évason », puisqu'elle aime le cinéma et que cela l'empêche d'y aller.

En ce qui concerne la boxe, elle peut très bien considérer que d'aller dans un endroit spécial pour laisser des gens qu'elle aime (ses frères et son père) dégrader son enveloppe physique pour le plaisir, c'est se manquer de respect. Et que d'y aller pour frapper ces gens qu'elle aime pour le plaisir, c'est également leur manquer de respect. C'est donc la valeur de respect qui sera importante pour elle.

À la fin de ce deuxième exercice, voici ce qu'Alice a écrit :

- Dirigeante de mon entreprise POUVOIR/LIBERTÉ
- Coach, formatrice, conférencière TRANSMISSION

- Adjoint au maire de mon village (1 000 hab.)
POUVOIR/SOLIDARITÉ
- Trésorière du club de foot de mon village
CONVIVIALITÉ/FAMILLE
- Boxe (deux fois par semaine sans compétition) RESPECT
- Toutes mes vacances sont consacrées à la plongée.
ÉVASION/DÉCOUVERTE ■

Exercice 3

Je vous propose maintenant quelque chose d'un peu plus décalé : rédigez un paragraphe de quelques lignes qui commencera par ces mots : « Mon monde idéal, c'est un monde où... » À vous de finir !

Quand je parle de monde idéal ici, je ne parle pas de votre écosystème idéal : famille, maison, travail. Non, je veux parler de votre planète, de votre société idéale. C'est en quelque sorte la question à Miss France. Eh oui, je vous demande d'écrire votre monde des Bisounours. Mais soyez franc : y avez-vous déjà sérieusement réfléchi ? Alors lâchez-vous ! Je vous garantis que ce dernier exercice vous permettra d'identifier des valeurs qui ne seront pas ressorties dans les deux premiers.

Lorsque vous aurez terminé l'exercice, pour débriefer, l'idéal est que vous vous fassiez aider par une personne en laquelle vous avez toute confiance, car vous allez lui lire votre monde idéal à haute voix. Son rôle sera de vous couper la parole chaque fois qu'elle pense avoir entendu une valeur : « Stop ! Est-ce que xxx est une valeur pour toi ? » Si vous répondez « non », vous continuez votre lecture sans autre commentaire. Si vous répondez « oui » :

- soit cette valeur est déjà sortie dans l'un des deux premiers exercices, et vous continuez votre lecture ;
- soit cette valeur est nouvelle, elle n'est pas sortie dans les deux premiers exercices. Là, vous la notez avant de reprendre votre lecture.
- - C'est un monde où les ressources sont équitablement réparties.
- Stop ! Est-ce qu'équité ou justice sont une valeur pour toi ?

Ou :

- C'est un monde où la nature est respectée par tous.
- Stop ! Est-ce que nature et respect sont des valeurs pour toi ? ■

Il y aura peut-être aussi le cas où vous n'aurez pas écrit ce que vous voulez, mais plutôt ce que vous ne voulez pas : « C'est un monde où il n'y a plus de guerre. » Là, il faudra que votre partenaire vous interrompe pour vous demander de passer votre phrase à la forme affirmative.

- - C'est un monde où il n'y a plus de guerre.
- Passe cette phrase à la forme affirmative.
- C'est un monde de paix.
- Est-ce que paix est une valeur pour toi ?

Ou encore :

- C'est un monde où le racisme a complètement disparu.
- Du coup, si le racisme a disparu, qu'est-ce qu'il y a de positif à la place ?
- C'est un monde de tolérance.
- Est-ce que tolérance est une valeur pour toi ? ■

Prioriser ses valeurs

Si vous avez joué le jeu, vous vous trouvez maintenant à la tête d'une liste de cinq, dix, quinze ou peut-être vingt valeurs. Vous venez ainsi d'identifier vos galets du plus long terme et de finir votre premier choix qualitatif (voir chapitre 2).

Il est donc temps de les prioriser, autrement dit, de faire le choix quantitatif. Quelles sont aujourd'hui pour vous les quatre ou cinq valeurs prioritaires dans cette liste ?

Comment faire ? Tout simplement en jouant sur vos émotions. Comme le disent les Québécois, « il faut qu'ça fasse wouahou en dedans de toi » ! Retenez donc ces valeurs-là. Ces valeurs qui, si un jour elles étaient menacées, vous pousseraient dans la rue, comme les Résistants pendant la Seconde Guerre mondiale ou ceux qui ont décidé de marcher silencieusement dans les rues les dimanches qui ont suivi les attentats terroristes en Europe dans les années 2010.

Une fois ce choix fait, vous disposez du premier étage de votre référentiel, votre socle de valeurs. Félicitations !

Si vous êtes en train de vous dire que vous ferez ces exercices plus tard, quand vous aurez le temps, je vous invite vraiment à les faire maintenant. Cela ne vous prendra pas plus d'une demi-heure, au maximum trois quarts d'heure, et le jeu en vaut la chandelle.

Votez d'ailleurs ici le témoignage de Laurent Berlie, entrepreneur qui a créé Eona, son propre laboratoire d'huiles essentielles, dans le 91. Il a suivi ma formation de « deux plus un » jours à la gestion du temps. Voici ce qu'il dit de son exercice sur les valeurs :

La gestion du temps a toujours été un de mes principaux problèmes. Aujourd'hui, il est possible de dire que j'ai réussi à régler ce problème. Cette formation tire sa richesse d'un ancrage de la gestion du temps dans les propres valeurs de chacun qui sont ensuite déclinées en objectifs et sous-objectifs... Il en ressort une priorisation, de son temps de travail et de son temps tout court très utile, rapidement opérationnelle.

À retenir

- Nous ancrons en nous nos valeurs pendant notre enfance et/ou notre adolescence, en étant en réaction ou en approbation par rapport à ce que nous avons vécu au contact de personnes référentes.
- Trois exercices permettent d'identifier nos valeurs.
- Nous déterminons notre socle de valeurs, nos valeurs prioritaires, en nous basant sur leur impact émotionnel sur nous.

Mon job à la fin du chapitre 3

- Je fais les trois exercices de détermination de mes valeurs puis je les priorise.

CHAPITRE 4



Aligner ses rêves et ses activités avec ses valeurs

Vous allez maintenant pouvoir passer au deuxième étage, celui des rêves. Je vous propose là un outil qui vous permettra de mesurer votre degré d'alignement avec votre socle de valeurs. Autrement dit, passez-vous suffisamment de temps, privé et professionnel, à nourrir ce socle de valeurs ? Ou, dit autrement, est-ce que vous passez assez de bon temps ou de bonnes-heures ou plutôt une majorité de mauvais temps, de « mal-heures » ?

Le choix qualitatif

Dans l'introduction, je vous ai parlé d'une période de ma vie un peu « piquante » où j'ai déposé le bilan d'une entreprise que j'avais rachetée trois ans auparavant. Il est temps que j'approfondisse cette période avec vous, car vous allez voir qu'elle est directement reliée au présent chapitre.

Cette entreprise, c'était un club de fitness-remise en forme dont j'étais client. À cette époque, j'étais au chômage et en pleine préparation de la création de Crono Concept, le cabinet dont je vous ai déjà parlé. Un soir où j'étais perché tranquillement sur mon vélo de salle, le couple de gérants m'aborde pour me proposer de reprendre leur affaire : « Tu comprends Alain, nous sommes arrivés tous les deux à l'âge de la retraite. Toi, tu es client du club depuis plusieurs années. Tu le connais parfaitement. Les clients te connaissent. La transition se ferait en douceur. Et puis tu as l'âme d'un entrepreneur puisque nous savons que tu es en train de créer ta boîte. »

Sur le papier, ça tenait la route. En plus, j'ai pris conscience après coup qu'inconsciemment j'avais peur de ne pas générer assez de revenus avec ma future activité de conseil-formation-coaching, et que cette reprise pourrait constituer un bon complément. J'acceptais donc le deal.

Regardons maintenant si le temps que je passais dans ce club était aligné avec mes trois valeurs prioritaires qui sont liberté, transmission et plaisir. Bref, analysons si je nourrissais ces valeurs quand je passais (le plus clair de) mon temps dans ce club.

Quatre mois après avoir repris officiellement le club, rappelez-vous, je démarrais Crono Concept. Autant dire que je n'étais pas toujours présent au club. J'avais, cela dit, des salariés pour le faire tourner. Or, très vite, ceux-ci m'informèrent que les clients commençaient à se plaindre car ils ne me voyaient jamais. Dans ce club de 200 clients, lui-même dans une ville de 12 000 habitants, ils m'avaient connu en tant que client et ils préféraient donc traiter avec moi, maintenant que j'étais le patron. Je me sentis donc dans l'obligation d'être beaucoup plus présent, dans un espace fermé de 250 m², parfois de 8 heures à 21 heures, y compris entre midi et deux, et les samedis. Bref, ce n'était vraiment pas gagné pour la valeur liberté !

Pour donner des cours de fitness ou pour encadrer les clients sur les appareils de musculation ou de cardio-training, en France, il faut être titulaire d'un brevet d'État des métiers de la forme, ce qui n'était pas mon cas, contrairement à mes salariés. Et donc, même si je maîtrisais bien tous les concepts liés à cet encadrement, j'aurais pris des risques en me déclarant « coach sportif ». Là encore, je ne nourrissais absolument pas la valeur de transmission.

Restait le plaisir ! On peut penser que les clients viennent dans ce genre d'endroit pour se détendre, s'occuper d'eux, rencontrer d'autres personnes, et donc que bavarder avec eux serait plutôt une source de plaisir. « Le sauna n'est pas très chaud aujourd'hui », « Vous ne trouvez pas que l'eau du jacuzzi est un peu fraîche ? », « Ça ne sent vraiment pas bon dans les vestiaires ! », « J'ai dû faire la queue pour pouvoir prendre ma douche »... Même déconvenue pour la valeur plaisir !

Concrètement, c'était écrit que je passerais une majorité de mauvais temps, de « mal-heures » dans ce club. C'est pour que ce genre de

mésaventure n'arrive pas à d'autres que j'ai décidé de mettre au point cette méthode et de la diffuser au maximum.

L'idée est donc, maintenant que vous avez identifié vos trois ou quatre valeurs prioritaires, de regarder si vous les nourrissez suffisamment dans votre temps privé et/ou dans votre temps professionnel, c'est-à-dire de voir si vous êtes bien aligné avec elles. Pour cela, je vous propose d'utiliser l'outil de la figure 8.

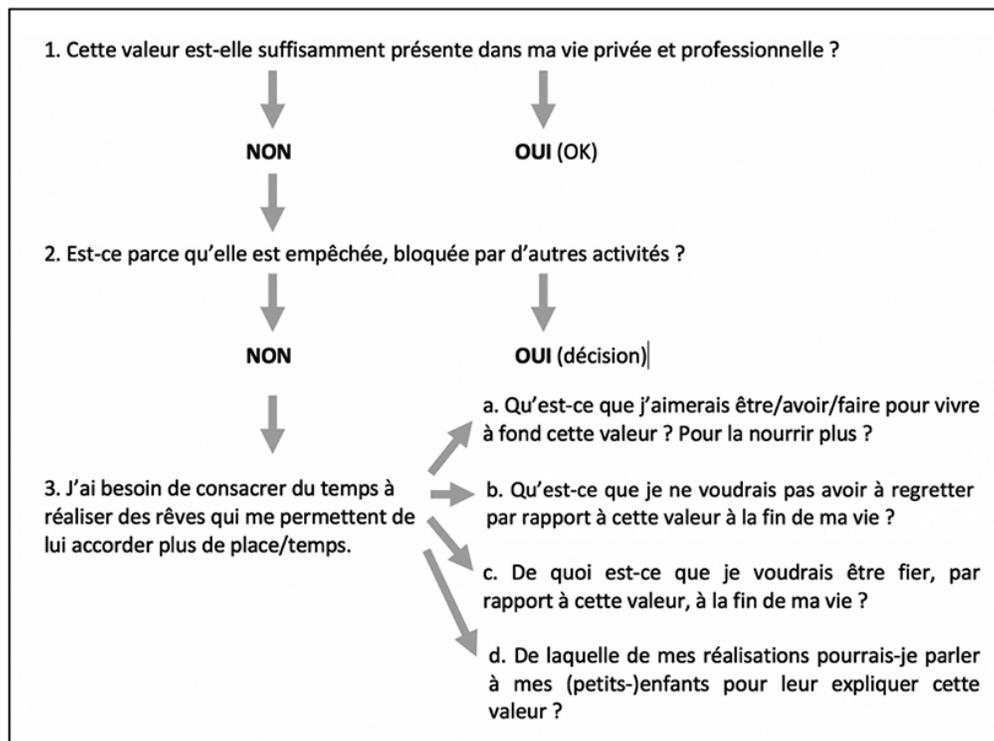


Figure 8. Outil d'alignement avec les valeurs

Prenez l'une des trois ou quatre valeurs de votre socle de valeurs. Supposons que « respect » soit l'une d'entre elles. Vous vous posez la question 1 : « La valeur de respect est-elle suffisamment présente dans ma vie privée et professionnelle ? » Si la réponse est « oui » pour les deux, recommencez avec la deuxième valeur.

Si la réponse est « non » pour les deux ou pour l'une des deux, passez à la question 2 : « Est-ce parce qu'elle est empêchée, bloquée par d'autres

activités ? » Si la réponse est « oui », il vous faut alors réfléchir à la décision que vous allez prendre face à ce constat.

- La valeur de respect d'Alice (voir chapitre 3) était bloquée par son activité de boxe. Elle peut donc prendre plusieurs décisions :
 - elle ne change rien pour le moment. Elle continue à passer du temps à la boxe, car elle a trop peur de la réaction de son père et de ses frères si elle abandonne ;
 - au contraire, elle décide de prendre le taureau par les cornes et d'annoncer qu'elle arrête la boxe au prochain repas de famille ;
 - elle décide de se faire accompagner par un coach ou un psychologue afin qu'il l'aide à trouver le courage d'annoncer un jour son arrêt de la boxe. ■

Si la réponse à la deuxième question est « non », passez au point 3 : « J'ai besoin de consacrer du temps à réaliser des rêves (professionnels ou privés) qui me permettent d'accorder plus de temps à cette valeur de respect. » Posez-vous alors les quatre questions qui vous sont proposées pour déterminer tous vos rêves.

À la fin de cette séquence, vous aurez identifié plein de rêves, professionnels et privés... beaucoup plus que ne peut en contenir votre bocal des deux à cinq prochaines années.

- Mathieu est salarié en tant que responsable de production dans une entreprise de 120 personnes. Il manage une équipe de 45 personnes. Il s'est lui aussi posé les questions de la 2^e étape de la méthode. Voici ce qu'il a écrit :

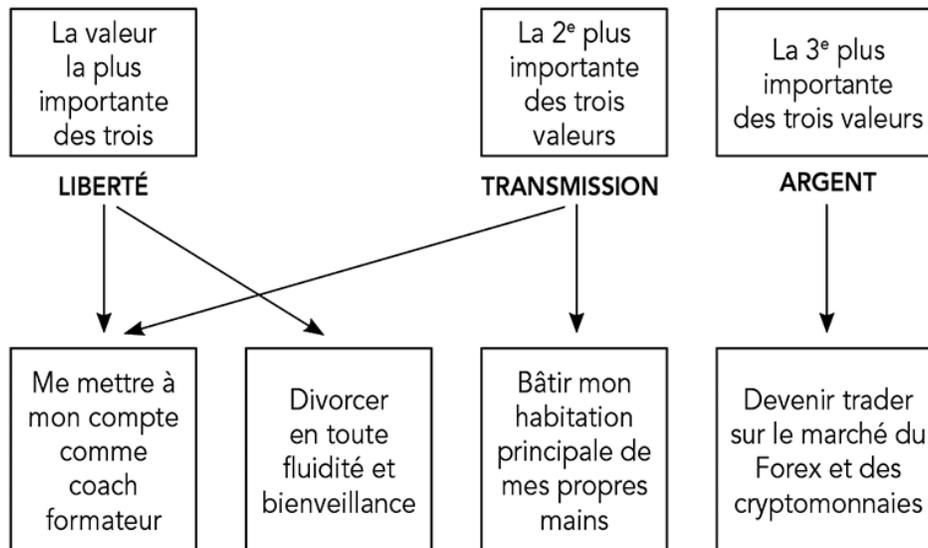


Figure 9. Enchaînement valeurs > rêves ■

À propos du rêve « Bâtir mon habitation principale de mes propres mains », j’imagine que vous avez fait le lien avec la valeur de transmission : transmettre un patrimoine à mes descendants.

Vous remarquerez que certains rêves « nourrissent » plusieurs valeurs à eux seuls. Cela augmentera le degré de motivation et l’intensité de l’émotion agréable que vous éprouverez quand vous passerez du temps à les réaliser.

Dans cet exemple, j’ai volontairement limité le nombre de rêves pour faciliter la lecture et la compréhension. Dans la vraie vie, vous allez identifier beaucoup plus de rêves que ça.

Je vous conseille vivement de prendre une feuille A3 en format paysage, sur laquelle vous écrirez tout en haut vos trois ou quatre valeurs prioritaires. Espacez-les bien, prenez toute la largeur de la feuille. D’autre part, je doute que vous remplissiez cette feuille d’un seul coup. Préférez plutôt la tactique de l’artiste peintre : revenez à votre « tableau » plusieurs fois, chaque fois que vous vous sentirez inspiré, petite touche par petite touche.

À la fin de ce travail, vous aurez identifié bien plus de rêves que ne pourra en contenir votre bocal des trois à cinq prochaines années.

Le choix quantitatif

Il va donc falloir établir vos rêves prioritaires. Mais sur quels critères le faire ?

J'en vois quatre :

– le rang de la valeur que le rêve nourrit : un rêve qui nourrit votre valeur la plus importante pour vous (la liberté en figure 9) sera plus attrayant que des rêves qui nourrissent votre troisième ou quatrième valeur ;

– le nombre de valeurs que ce rêve nourrit : le rêve « Me mettre à mon compte comme coach formateur » (voir figure 9) nourrit à lui seul les deux valeurs les plus importantes. C'est bien plus motivant que les rêves qui ne nourrissent qu'une seule valeur ;

– l'effet « domino » : quel est le rêve qui, lorsque je l'aurai réalisé, me permettra de réaliser les autres plus rapidement et/ou plus facilement ?

– et puis le plaisir, l'intuition : c'est le critère le moins rationnel des quatre, mais ne sommes-nous pas en train de bâtir un référentiel émotionnel ?

■ Mathieu a retenu le rêve « Me mettre à mon compte comme coach formateur », car il nourrit les deux valeurs les plus importantes pour lui. En termes de plaisir et d'intuition, il sent moyennement le rêve lié au divorce. Le rêve sur le trading se trouve en dernière position, mais il le retient quand même car, par effet domino, quand il aura gagné de l'argent, il sera plus serein pour bâtir sa maison et, en plus, il n'aura probablement pas besoin de faire un crédit.

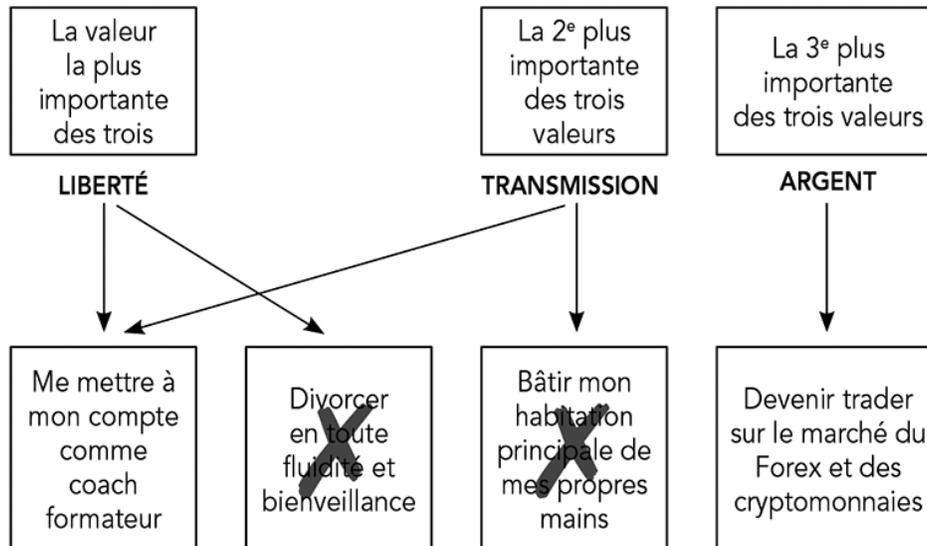


Figure 10. Enchaînement valeurs > rêves > priorisation ■

C'est fait ! Vous venez de déterminer vos galets prioritaires des deux à cinq prochaines années. Vous venez de basculer dans le concret ! Bravo à vous !

Encore une fois, si vous êtes en train de trouver de « bonnes » raisons pour faire cela plus tard, s'il vous plaît, faites-moi confiance. Comme le dit le proverbe, il n'y a que le premier pas qui coûte. Lancez-vous maintenant. Comme je l'ai dit, il ne s'agit pas de faire tout en une fois. Faites-le de temps en temps, sans vous forcer. Mais mettez-vous-y maintenant !

À retenir

- Il existe un outil qui nous aide à déterminer nos rêves, et donc à nous aligner encore plus avec notre socle de valeurs, à passer plus de bonnes-heures et moins de « mal-heures » qu'aujourd'hui.
- Pour prioriser nos rêves, nous disposons de quatre critères : le rang de la valeur, le nombre de valeurs touchées par le rêve, l'effet domino et l'intuition/plaisir.

Mon job à la fin du chapitre 4

- Je détermine tous les rêves qui nourriront mes valeurs, puis je les hiérarchise grâce aux quatre critères.

CHAPITRE 5



Se fixer des objectifs moyen terme afin de réaliser ses rêves

Il est temps maintenant de basculer dans l'opérationnel.

Le choix qualitatif

Pour vous repérer dans notre progression, je vous invite à vous reporter à la figure 4.

- Revenons à Louis ! Il vient d'identifier ses rêves pour le bocal des deux à cinq prochaines années, c'est-à-dire qu'il en est au stade « Devenir restaurateur à mon compte ». Et qu'il va passer au stade « D'ici la fin août, je saurai si je suis fait pour le métier de restaurateur indépendant ». ■

Ici, la technique est plutôt simple : il s'agit de vous demander quelles sont les différentes étapes à franchir dans le bocal des six à douze prochains mois, qui vous feront progressivement avancer vers la réalisation de votre rêve.

- Une fois revenu de son séjour chez son cousin, Louis valide cette étape. Son objectif est atteint : il est fait pour ce métier et, surtout, il se sent bien avec l'idée d'être à son compte. Quels pourraient être ses prochains objectifs ? Par exemple :

- « Avoir passé mon CAP de cuisinier d'ici la fin de la prochaine année scolaire » ;
- « Avoir bouclé une étude de marché sur les besoins en restauration dans une zone de 50 km autour de mon domicile, et cela d'ici la fin de l'été prochain. » ■

Peut-être aurez-vous remarqué la différence dans la formulation du rêve et celle de l'objectif :

- dans la première, les choses sont plutôt vagues. Dans « Je rêve de devenir restaurateur à mon compte », nous ne savons pas si Louis va créer ou reprendre un restaurant. Ni quel type de cuisine il proposera, ni à quel endroit, ni à partir de quand ;
- dans la seconde, comme il se trouve dans une maille de temps plus courte que celle du rêve (quelques mois à une année), il est nécessaire d'être plus précis, en qualité et en quantité, de fixer des échéances, etc.

Pour cela, je vous propose d'utiliser l'outil SMART. C'est un acronyme qui vous permettra d'être certain de penser à tout dans la formalisation de vos objectifs :

- Spécifique : soyez précis, détaillé (un CAP de cuisinier, une étude du marché de la restauration, les plans de la maison que vous avez décidé de construire, etc.) ;
- Mesurable : quantifiez ce que vous voulez atteindre ou le périmètre de votre objectif (50 km autour du domicile, le plan d'une maison de 150 m² avec quatre chambres et deux salles de bains, etc.) ;
- Atteignable et Ambitieux : si l'objectif est inatteignable, votre motivation à l'atteindre chutera immédiatement, et votre référentiel cessera vite d'être émotionnel. S'il n'est pas assez ambitieux, même chose, mais dans l'autre sens ;
- Réactualisable (ou Révisable) : là, nous sommes plus dans la programmation mentale que dans le matériel. Dans ce processus qui génère de l'enthousiasme et de l'envie, il est important de rester agile dans sa tête. Rester trop inflexible, trop rigide quant au résultat peut devenir délicat, car la frustration de ne pas avoir atteint l'objectif à

temps ou les aléas qui risquent de se présenter sur le chemin peuvent compromettre définitivement la réalisation de votre rêve ;

– Traçable dans le temps : quelle est l'échéance que vous vous donnez pour atteindre l'objectif ? D'ici la fin de l'année scolaire, d'ici le début du printemps, avant Noël, etc. ?

■ Retrouvons Mathieu. Nous sommes le 1^{er} juin.

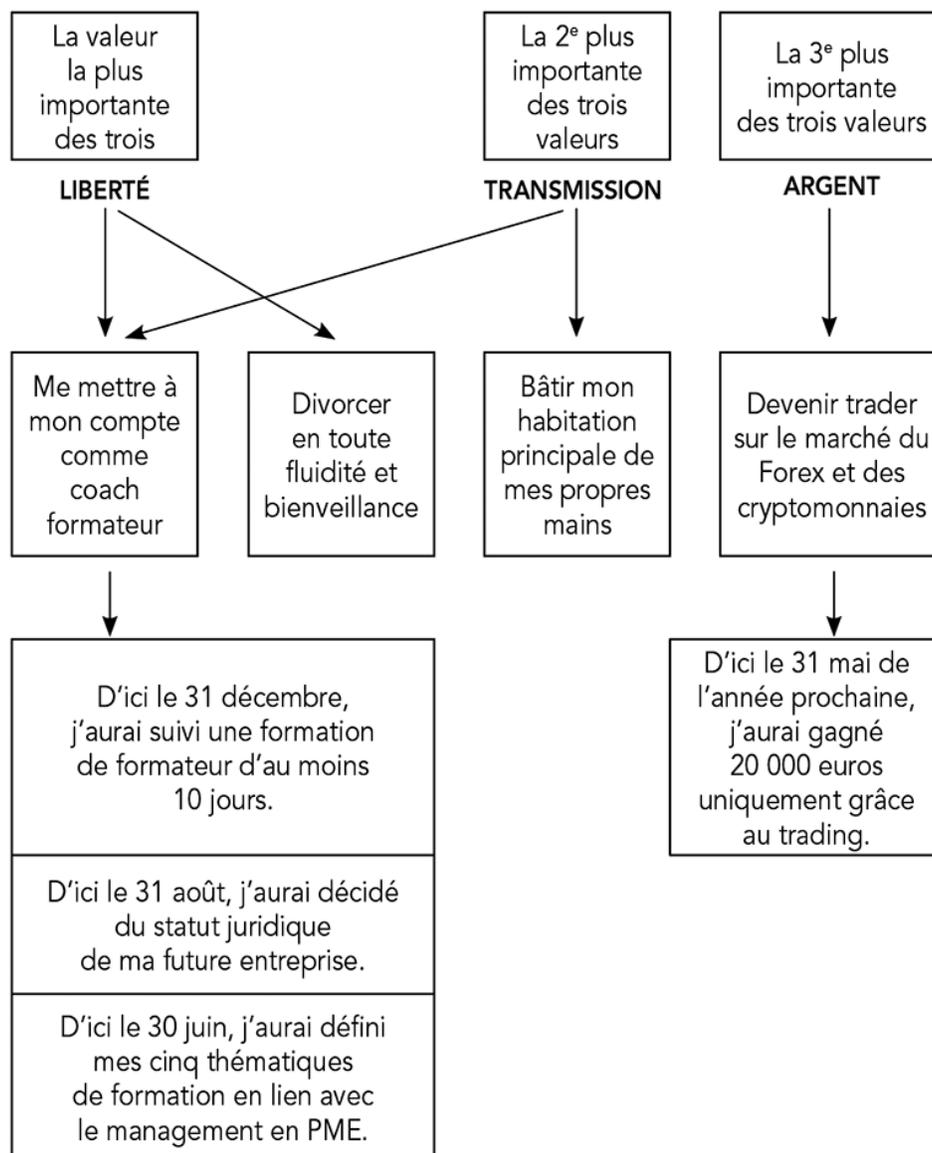


Figure 11. Enchaînement valeurs > rêves > objectifs ■

Après avoir déterminé la nature des objectifs (choix qualitatif), nous revenons à nouveau à la priorisation, le choix quantitatif.

Le choix quantitatif

Dans le chapitre sur la détermination des valeurs puis dans celui sur la détermination des rêves, nous les avons priorisés après les avoir identifiés.

Dans le cas des objectifs, la situation est différente, car, liés à un rêve, ils participent tous à sa réalisation in fine. En choisir certains et en éliminer d'autres compromettrait sa réalisation. Vous allez en fait bien prioriser vos objectifs, mais pas en éliminer certains et en conserver d'autres. Vous allez cette fois-ci les prioriser par rapport aux ressources nécessaires pour les atteindre : argent, matériel, humaine, information et temps (voir chapitre 1).

Autrement dit, une fois que vous aurez établi vos objectifs, disons pour les douze prochains mois, vous vous poserez la question suivante : « Ai-je assez de ces cinq ressources pour atteindre ces objectifs ? »

Si la réponse est « oui », tout va bien ! Rendez-vous au chapitre suivant.

Si la réponse est « non », ne faites pas l'erreur de réfléchir à comment récupérer plus de la ressource manquante. Rappelez-vous le « R » du SMART. C'est ici que « le révisable » entre en scène. Avant de chercher à augmenter la ressource qui vous manque, voyez d'abord si vous ne pouvez pas réviser un ou plusieurs de vos objectifs afin de rester dans un périmètre de ressources constant.

Vous disposez pour cela de trois leviers, qui sont dans l'ordre croissant de difficulté :

- jouez sur le « T » du SMART, autrement dit, donnez-vous plus de temps ;
- si cela n'est pas possible ou pas suffisant, jouez sur le « M », c'est-à-dire soyez un peu moins ambitieux ;
- et sinon, jouez sur le « S ». Changez la nature de l'objectif sans qu'il ne compromette le rêve.

■ Imaginons que vous venez d'inventer le moteur à eau. Le brevet est déposé et votre rêve, c'est que tous les futurs véhicules qui sortiront dans cinq ans en soient équipés. L'un de vos objectifs est donc de présenter votre invention au prochain Salon de l'auto de Genève, sur un stand de 100 m². Bien entendu, vous avez beaucoup d'autres objectifs, en plus de celui-ci, qui vous permettront de réaliser votre rêve. Et donc, après réflexion, vous en arrivez à la conclusion que la ressource « argent » pourrait manquer.

Vous ne pouvez pas jouer sur le « T » de votre objectif du salon de Genève. Les organisateurs n'en changeront pas la date pour vos beaux yeux.

Jouer sur le « M » reviendrait à revoir à la baisse la taille du stand. Malheureusement, vous vous y êtes pris trop tard et les plus petits stands sont déjà tous loués.

Il vous reste le « S ». Cela pourra par exemple vous amener à renoncer au stand et, à la place, à louer les services de quelques personnes qui sillonneront les allées du salon en patins à roulettes pour y distribuer votre documentation.

Ce n'est que si aucun de ces trois leviers ne fonctionne que vous pourrez envisager d'augmenter la ressource manquante. ■

Une fois vos objectifs formalisés et, éventuellement révisés, vous avez fini d'établir la partie haute de votre référentiel de bonne utilisation du temps (voir figure 4).

À retenir

- La méthode SMART permet de formaliser correctement les objectifs reliés à nos rêves.
- Si nous n'avons pas assez de ressources pour tous les atteindre, nous les réactualisons selon trois leviers.

Mon job à la fin du chapitre 5

- Je détermine les objectifs SMART des trois à douze prochains mois qui vont me permettre d'avancer vers la réalisation de mes rêves.

CHAPITRE 6



Intégrer son temps professionnel dans son référentiel

Nous sommes toujours à la troisième étape de la méthode. Avant de poursuivre avec la partie basse, c'est-à-dire la partie court terme du quotidien, celle où vous allez établir vos plans d'action et gérer votre agenda, il est essentiel que vous accoliez maintenant votre temps professionnel à votre temps privé. J'ai choisi, en effet, de commencer ce livre par la partie privée, car, pour moi, notre temps professionnel est une partie de notre temps « total » et notre métier doit, autant que possible, intégrer nos valeurs et nos rêves. Même si, dans certains cas, cela nous conduit à en changer, comme par exemple pour mon voisin Louis et son rêve de devenir restaurateur à son compte.

Dans ce chapitre, je vais donc faire le lien entre la partie haute de notre référentiel privé et la partie haute du référentiel de l'entreprise. Car, oui, l'entreprise doit avoir conçu un référentiel de bonne utilisation du temps de chacun de ses salariés, où qu'il se trouve dans la hiérarchie, y compris s'il en est le dirigeant.

Les professionnels que je rencontre depuis début 2002 dans mes formations et mes conférences ont deux problèmes :

- mieux gérer leur temps professionnel ;
- équilibrer temps privé et temps professionnel.

L'exemple type est le gastroentérologue dont je vous ai partagé le témoignage en introduction, mais les professions libérales ne sont pas les seules concernées.

Je me rappelle cette dirigeante d'une PME familiale, jeune grand-mère, qui rêvait de faire découvrir le monde à ses petits-enfants, mais qui n'arrivait pas à s'organiser. Ou cet électricien qui, en plus de s'occuper de l'organisation des chantiers, du commercial, de la gestion et du management de ses six compagnons, avait une passion pour les livres anciens qui l'amenait, mais pas assez souvent à son goût, à sillonner la France en quête de la perle rare. Ou encore ce chef de chantier, souvent en déplacement, qui en même temps avait choisi de s'investir dans son petit village de 460 habitants en tant que maire. Et que dire de cette jeune directrice d'une association d'aide à domicile de 320 salariés qui adorait son métier, mais qui était tenaillée par sa culpabilité de ne pas passer assez de temps avec sa mère, dépendante et en fin de vie ? Et de cette femme, maire d'une ville de 30 000 habitants, qui culpabilisait de prendre un rendez-vous chez son ostéopathe alors qu'elle souffrait du dos !

Les valeurs dans l'entreprise, premier niveau du référentiel

Tout comme pour chaque individu, je recommande à toute entreprise de réfléchir à ses valeurs.

Pour des raisons logiques d'abord :

- si nos valeurs donnent un sens à notre vie, alors pourquoi ne donneraient-elles pas également un sens à l'entreprise ?
- l'entreprise n'est-elle pas un ensemble d'individus qui ont besoin de sens dans leur travail ?

Pour des raisons managériales ensuite :

- si le management sait amener chacun de ses collaborateurs à faire le pont entre l'une de ses propres valeurs et l'une des valeurs de l'entreprise, cela contribuera forcément à renforcer son envie d'y venir passer du temps. Ou, en tout cas, cela contribuera à faire baisser son impression d'y perdre son temps ;
- si le management est plutôt participatif, alors les collaborateurs pourront se sentir inspirés à proposer des projets pertinents qui feront

sens avec les valeurs de celle-ci. Vous imaginez l'impression positive que cela produira auprès de son auteur si le projet est accepté et qu'il lui est confié ? Aura-t-il encore l'impression de perdre son temps ?

Mais nous pouvons alors nous poser deux questions :

- Comment être sûr que tout le monde dans l'entreprise aura la même compréhension d'un mot tel qu'initiative, engagement ou proximité ?
- Comment identifier les valeurs de l'entreprise ?

C'est ce à quoi je vais tenter de répondre maintenant.

Avoir la même compréhension d'une valeur

Il est vrai qu'en tant qu'individu nous savons très bien ce que nous mettons derrière la valeur de liberté, de travail ou de plaisir. Mais dans l'entreprise... nous sommes nombreux.

L'idée est donc de travailler à « éclairer » le mot par ce que l'on appelle un ou des comportements attendus, une sorte de mode d'emploi si vous préférez. Il ne s'agit pas d'une procédure, mais plutôt de guide(s) assez large(s).

■ L'une des valeurs de mon entreprise est la bienveillance. Le comportement correspondant s'énonce comme cela : « Nous créons un environnement propice au respect de l'intégrité de l'être humain sur tous les plans. Ce comportement couvre un spectre large : depuis mon management en interne, jusqu'à la logistique et les aspects matériels de nos formations en passant par les missions que nous acceptons ou pas. ■

■ Il y a quelques années, j'ai accompagné un dirigeant alors qu'il reprenait une PME de négoce dans les arts de la table. Il avait constaté que ses commerciaux étaient hautains et méprisants vis-à-vis des autres employés, se jugeant les seuls à rapporter de l'argent à la société et à payer les salaires des « improductifs ». Le travail sur les valeurs de l'entreprise a fait ressortir la valeur d'humilité, et il a fallu, vous vous

doutez bien, absolument éclairer ce qui était entendu par humilité, car le risque que cela soit transformé en naïveté, voire en faiblesse était grand. Le comportement retenu fut : « Toute commande gagnée est la victoire de chacun et nous la célébrons ensemble. » Inutile de vous dire que les personnes du magasin ou de la comptabilité, par exemple, retrouvèrent rapidement le goût de passer du temps dans cette entreprise. ■

Identifier les valeurs de l'entreprise

Je propose d'investiguer pour cela quatre sources.

La première source, ce sont les valeurs des gens qui travaillent dans l'entreprise, charge à son dirigeant de voir qui il va impliquer dans cette réflexion. Cela peut être son comité de direction, ses associés, voire même 100 % des salariés. Pour que chacun identifie ses valeurs, utilisez les trois exercices que je vous ai proposés dans le chapitre 3.

La deuxième source, ce sont les valeurs que porte le métier de l'entreprise. Un cabinet d'expertise comptable, un cabinet d'avocats ou un office notarial ne pourront pas faire sans la discrétion ou la confidentialité. Une association d'aide à domicile pourra difficilement tourner le dos à une valeur telle que la tolérance ou la bienveillance.

La troisième source, ce sont les valeurs sociales, politiques et économiques portées par le territoire dans lequel évolue l'entreprise, car c'est aussi dans ce même territoire qu'évoluent ses collaborateurs. Cette source est bien évidemment plus pertinente pour une TPE ou une PME que pour une multinationale. Ainsi, j'ai travaillé avec des jeunes entrepreneurs de la région de Saint-Étienne pour lesquels la valeur de travail était fondamentale. Il est vrai que l'histoire de cette région est marquée entre autres par les mines de charbon et les industries mécaniques. Si vous êtes une entreprise implantée dans la Silicon Valley, vous baignerez dans une valeur telle que l'innovation ou la créativité.

La quatrième source est la cousine de la précédente. Il s'agit des valeurs ancestrales du terroir. Autant les valeurs de la source précédente remontent généralement au début du xx^e siècle, autant celles-ci sont beaucoup plus profondément ancrées dans le passé lointain. Chez nous, en Ardèche méridi-

dionale, il y a une valeur d'authenticité très forte. C'est ce que nos amis d'Europe du nord viennent chercher pour leurs vacances. Et puis je me rappelle aussi mes premières années professionnelles en Alsace. J'en ai gardé un souvenir d'une valeur de loyauté à l'employeur qui était profondément ancrée dans les mentalités, quels que soient les âges.

Une fois que le groupe chargé d'identifier les valeurs de l'entreprise a recensé les valeurs issues des quatre sources, il lui faut sélectionner les trois ou quatre valeurs finales, celles qui constitueront l'ADN de l'entreprise. Et c'est un choix éminemment stratégique. Vous imaginez bien que ce n'est pas la même histoire de sélectionner la valeur de sécurité plutôt que celle de dépassement de soi par exemple.

La stratégie, deuxième niveau du référentiel

Dans notre référentiel personnel, le deuxième étage est constitué de nos rêves (voir figure 3). Dans le référentiel de l'entreprise, ce deuxième étage, c'est sa stratégie, autrement dit, ses galets collectifs pour les trois à cinq prochaines années. À quoi les collaborateurs vont-ils majoritairement passer leur temps dans les prochaines années ?

Je ne vais pas détailler ici les différentes méthodes pour élaborer une stratégie, qui sont traitées par de nombreux autres ouvrages.

Les objectifs collectifs, troisième niveau du référentiel

Un peu comme dans le cas du référentiel personnel, l'entreprise établira ses objectifs collectifs, généralement pour les douze prochains mois (voir figure 1).

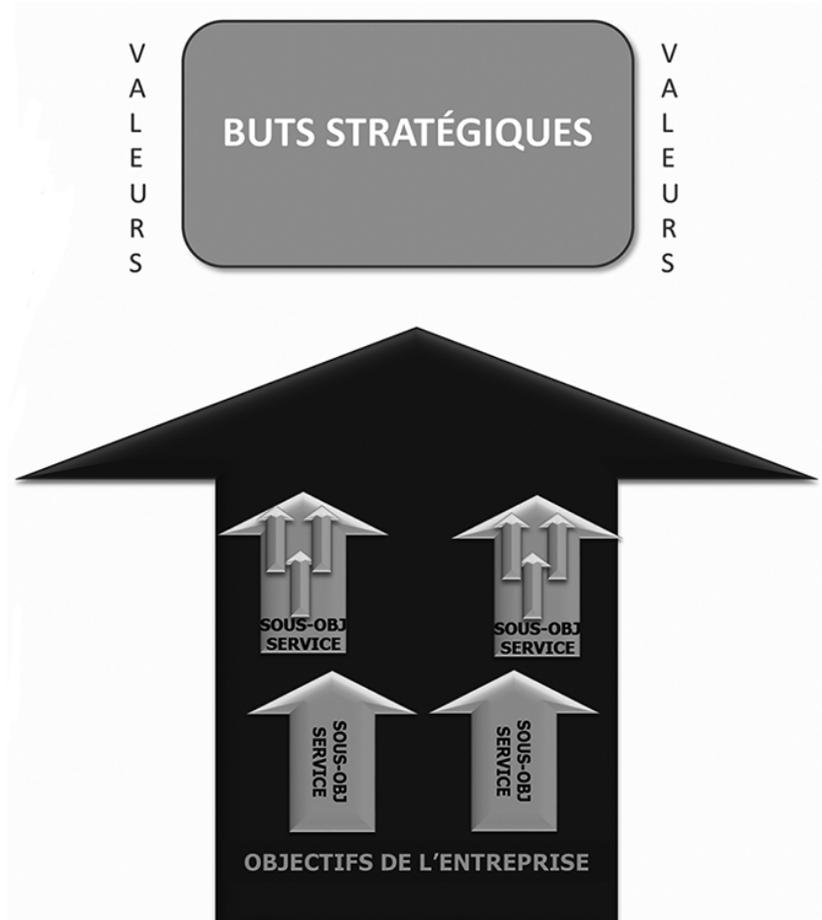


Figure 12. Partie haute du référentiel entreprise

La grande flèche représente les objectifs collectifs de toute l'entreprise. Les flèches plus petites à l'intérieur représentent les objectifs de chaque service. Vous remarquerez que les objectifs collectifs de l'entreprise font sens avec sa stratégie. Et les objectifs de chaque service font sens avec les objectifs de l'entreprise.

Prenons un exemple pour imaginer tout cela.

■ Aurélie est la dirigeante d'une PME de 45 personnes qui fabrique des brosses à dents et des brosses à cheveux. Jusqu'à aujourd'hui, toute la production était écoulee en France, en très grande majorité en circuit grande distribution. En ce début d'année, elle a réuni ses collaborateurs pour les vœux, mais également pour leur dévoiler sa nouvelle stratégie, dont sa volonté de se diversifier sur le continent

nord-américain et les îles Britanniques. Après quelques explications sur le pourquoi de cette stratégie, elle précise que la priorité, cette année, c'est le binôme brosse à dents/Angleterre : l'objectif SMART collectif est qu'au 31 décembre 5 % du CA total des brosses à dents aura été réalisé en Angleterre.

Quelques jours plus tard, Aurélie prend contact avec chacun des responsables de service pour discuter de leurs priorités de cette année, en lien avec cette nouvelle stratégie. Naomy, la responsable marketing, y a déjà réfléchi : « Pour moi, la priorité, c'est de passer notre site internet en anglais d'ici le 31 mars. » Agréablement surprise, Aurélie mesure le temps qu'elle est en train de gagner et qu'elle va gagner dans les prochains mois à manager une personne qui lui a elle-même proposé un objectif qui fait sens pour elle. Elle a ensuite rendez-vous avec Lily, sa toute nouvelle responsable gestion-finances, qui semble elle aussi vouloir s'investir dans ce sens : « En vous écoutant l'autre jour, j'ai tout de suite compris qu'il allait falloir travailler sur notre tarif pour passer les prix de l'euro à la livre sterling, tout en faisant le maximum pour que nous absorbions les risques liés au change. » Aurélie la félicite au vu de son intégration récente dans la société. Là encore, elle va gagner du temps grâce au management de Lily. ■

Nous voyons là qu'il existe bel et bien des analogies entre le référentiel d'un individu dans sa sphère privée et le référentiel de l'entreprise.

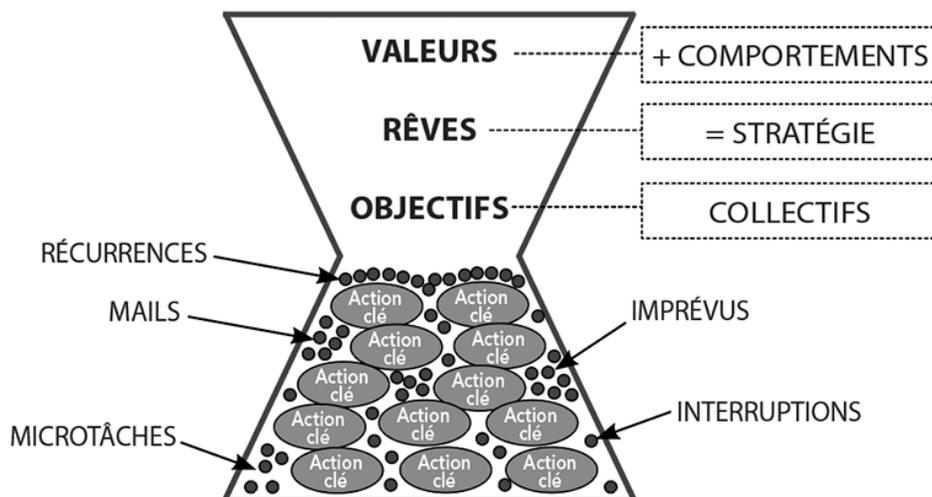


Figure 13. Référentiel entreprise *versus* référentiel individuel

La figure 13 illustre une certaine conception du management d'une entreprise et de chacun de ses collaborateurs. Elle montre également en quoi il permet à chacun de « gérer » son propre temps.

Voyez chacun des trois étages de la partie haute comme autant de filtres qui protégeront la partie basse d'être saturée par tout et n'importe quoi.

■ Imaginons qu'à l'occasion d'une réunion d'équipe, l'une de mes collaboratrices m'annonce qu'une entreprise lui a demandé de lui faire une proposition d'accompagnement à la mise en place et à la conduite d'un PSE (Plan de sauvegarde de l'emploi). Ce n'est pas l'outil de management que je préfère, loin de là, mais il fait partie de la boîte à outils et, dans certaines conditions, il est sans doute le seul possible. En allant voir sur les sites spécialisés la santé financière de ce prospect, je m'aperçois qu'elle a été jusque-là florissante et qu'elle semble bien partie pour durer. Je me demande alors si je laisse ma collaboratrice passer du temps à rédiger puis à présenter cette proposition commerciale. Ma réponse sera « non » ! La raison est qu'elle ne passe pas le filtre des valeurs de mon entreprise, la bienveillance, et le comportement correspondant : « Nous créons un environnement propice au respect de l'intégrité de l'être humain sur tous les plans. » ■

■ Revenons maintenant à Aurélie. Si elle s'aperçoit que Naomi passe du temps à développer une gamme de brosses à chaussures, ce temps ne franchira pas le filtre de sa stratégie. Il faut donc qu'elle s'arrête de passer du temps à ce développement pour revenir à la priorité : le développement de l'export anglo-saxon. De même, si l'un des commerciaux travaille sur la vente de brosses à dents au Canada ou de brosses à cheveux en Angleterre, il serait judicieux qu'Aurélie lui demande d'arrêter, car son temps ne passe pas le filtre de l'objectif collectif de « 5 % du CA de brosses à dents réalisé en Angleterre ». ■

Ainsi, si ces trois filtres sont en place dans l'entreprise, qu'ils sont communiqués et expliqués à chacun, puis que les dirigeants les respectent et les font respecter, il y a bien moins de risques que les agendas de chacun soient saturés au quotidien. Ce qui m'amène maintenant à évoquer les galets de chaque individu au sein de l'entreprise.

Les galets de chaque individu dans l'entreprise : les objectifs et les missions

Nous avons vu tout à l'heure avec Naomi et Lily que les objectifs, qui sont généralement mis au point à l'occasion de l'entretien annuel, sont les galets professionnels d'un individu. Mais il existe une seconde catégorie de galets, qui sont formalisées dans la fiche de poste. Ils portent alors le nom de « missions ».

Si l'objectif est formulé de manière SMART, c'est-à-dire qu'il a une échéance et est précis, la mission elle, n'a pas d'échéance et est plus générale.

■ Naomi a pour objectif de passer le site web de l'entreprise en anglais d'ici le 31 mars. En tant que responsable informatique, l'une de ses missions est « d'assurer l'intégrité et la confidentialité des données sensibles de l'entreprise ». ■

Autre différence, un objectif est généralement individuel et nominatif alors qu'une mission est identique pour tous ceux qui ont le même job.

Maintenant que nous en sommes arrivés à la « gestion du temps » de chaque individu, à ses galets, il est important de les calibrer afin qu'il ne soit pas chroniquement surchargé.

Nous venons de voir que les trois niveaux supérieurs du référentiel de l'entreprise, les niveaux collectifs, agissent comme des filtres qui vont aider le collectif à prioriser ses tâches sur le moyen et le long terme.

Il est important maintenant d'affiner le tout au niveau du court et du moyen terme pour chaque individu.

Chronologiquement, je suggère de commencer par l'équilibrage de la fiche de poste. Et cela débute par l'identité de ceux qui vont la rédiger. Pour moi, il est important que le titulaire du poste considéré en fasse partie, car, dans la plupart des cas, c'est lui qui connaît le mieux le contenu du job. Il sera accompagné de son N +1 et d'une personne à sensibilité RH.

L'idée est d'équilibrer le poste sur les 210/215 jours de travail d'une année. En tenant compte du taux d'imprévus inhérent au poste, celui de comptable sera dimensionné à 190/200 jours, car les missions sont cadrées et connues avec un faible taux d'imprévus, alors que celui de technicien SAV sera plutôt dimensionné à 150/160 jours.

Idéalement, cette fiche de poste et son équilibre global seront mis à jour et revus chaque année, au démarrage de l'entretien annuel.

Le second équilibrage se fera également lors de l'entretien annuel, pour chacun des objectifs. La question à laquelle les protagonistes répondront est : « Y a-t-il (ou y aura-t-il) suffisamment des cinq ressources pour que l'objectif soit atteint ? » Si la réponse est « oui », tout va bien. Si la réponse est « non », le réflexe sera probablement de chercher à augmenter la ressource manquante : recruter un alternant, louer un véhicule supplémentaire ou prendre un crédit. Néanmoins, dans certains cas, il faudra peut-être mieux activer la lettre « R » du SMART, c'est-à-dire réactualiser ou réviser l'objectif. Vous aurez pour cela trois leviers à votre disposition (voir chapitre 5).

Chaque individu dans l'entreprise dispose maintenant de ses galets personnels, dont la cohérence vis-à-vis des ressources a été traitée.

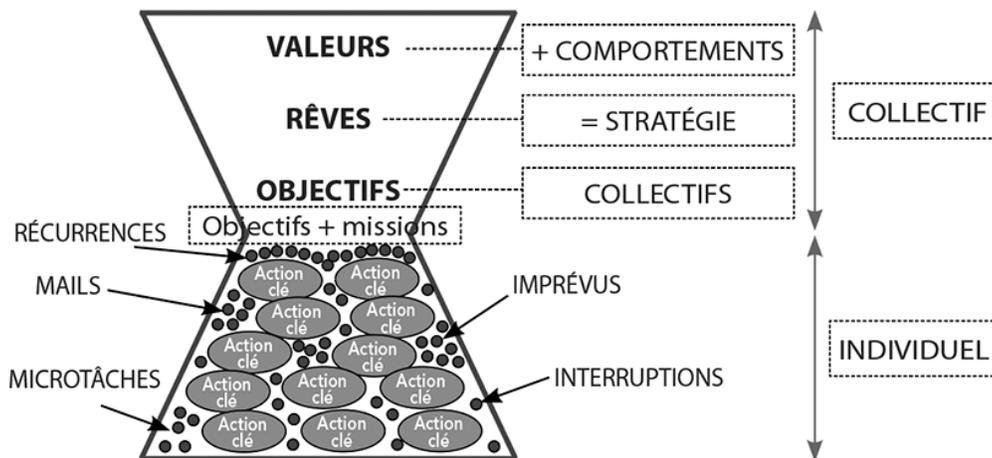


Figure 14. Référentiel professionnel complet

À retenir

- Les valeurs de l'entreprise et les comportements attendus pour chacune d'elles en représentent à la fois le règlement intérieur moral et aussi le premier filtre de priorisation.
- La stratégie de l'entreprise, qui représente le deuxième filtre de priorisation, correspond aux rêves de notre référentiel privé.
- Les objectifs collectifs annuels de l'entreprise représentent le troisième filtre de priorisation.
- Nos galets personnels dans l'entreprise, ce sont nos missions (récapitulées dans notre fiche de poste) et nos objectifs mis sur pied lors de l'entretien annuel.
- Il est important de vérifier régulièrement l'adéquation des objectifs et des missions avec les cinq catégories de ressources.

Mon job à la fin du chapitre 6, si je suis le dirigeant de ma structure

- Je formalise le règlement intérieur moral de ma structure (valeurs et comportements attendus), je le communique et je l'explique.
- Si ce n'est pas déjà fait, je formalise ma stratégie, je la communique et

je l'explique.

- Si ce n'est pas déjà fait, je formalise les objectifs collectifs, je les communique et j'explique en quoi ils font sens avec la stratégie.
- Si ce n'est pas déjà fait, je rédige ma propre fiche de poste ainsi que celles de mon équipe.
- Si ce n'est pas déjà fait, je me fixe mes objectifs personnels professionnels et je mets en place les entretiens annuels.

Mon job à la fin du chapitre 6, si je suis salarié de ma structure

- En fonction de la/ma situation, je vois avec mon boss dans quelle mesure il peut mettre en place tout ou partie du paragraphe précédent.

PARTIE 3

La partie basse du référentiel

CHAPITRE 7



Établir ses plans d'action

Nous en arrivons donc à l'« organisation personnelle », dont vous avez mis en place les filtres en amont :

- au niveau privé, vos valeurs, les rêves qui les nourrissent et les objectifs à atteindre pour réaliser un jour vos rêves ;
- au niveau professionnel, votre fiche de poste (vos missions) et vos objectifs pour l'année.

Maintenant, il est temps de passer à l'action, comme Louis, mon voisin futur restaurateur, qui avait demandé au cousin de sa femme de le prendre pendant la saison, à son boss de pouvoir prendre deux mois de congé, avait acheté les billets de train, réservé un gîte, etc. Ce sont les galets de la partie basse du référentiel (voir figure 5).

Pour chacun de vos objectifs et chacune de vos missions, vous allez établir un plan d'action. Ce sont ces actions qui figureront dans votre agenda : les déplacements, les rendez-vous, les réunions, les temps que vous vous accorderez pour réfléchir à telle ou telle chose, etc. Le plus souvent, vous ne pourrez recenser que les premières actions. Celles qui vous paraîtront les plus pertinentes compte tenu de l'état actuel de vos connaissances et de vos expériences. Et vous mettrez à jour ces plans au fur et à mesure que vous avancerez. Parfois, peu importera l'ordre dans lequel vous entreprendrez les actions.

- Ainsi, le plan d'action de Mathieu pour l'objectif « Décision sur le statut juridique de ma future entreprise » réunira des actions qui peuvent être accomplies indépendamment les unes des autres, peu

importe leur chronologie (voir figure 11) : rencontrer plusieurs experts-comptables, plusieurs avocats, lire des livres sur le sujet, etc. ■

■ Par contre, pour réaliser son objectif de passer le site internet de l'entreprise en anglais d'ici le 31 mars (voir chapitre 6), Lily a besoin de mener les actions dans un ordre bien précis. ■

L'un des outils que je vous recommande pour formaliser ce plan d'action s'appelle le diagramme de Gantt, du nom de son inventeur.

■ Dans le cas de Lily, son plan d'action Gantt pourrait ressembler à ceci :

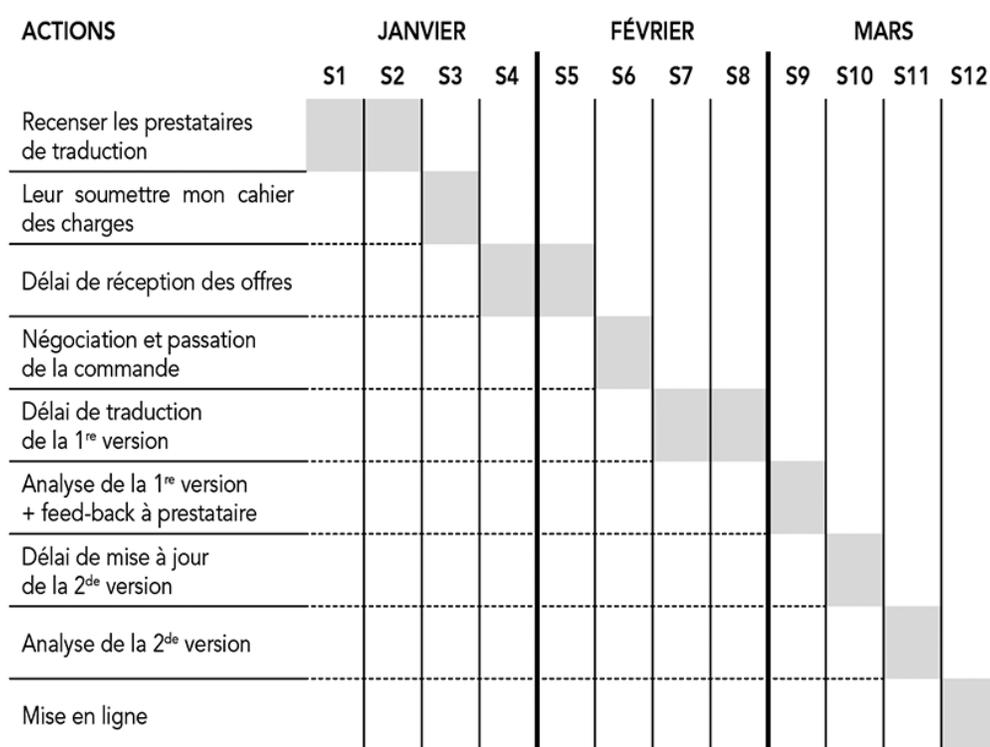


Figure 15. Diagramme de Gantt de Lily ■

Pour bâtir un tel diagramme :

- commencez par ranger toutes les actions dans leur ordre chronologique, de haut en bas ;

- déterminez ensuite la durée la plus pertinente pour chaque colonne. Ici, nous voyons que la durée la plus pertinente est d'une semaine par colonne. Le diagramme de Gantt pour la construction d'une maison s'appuierait, lui, sur des colonnes d'un mois ;
- enfin, matérialisez par des cases grisées le temps que vous vous donnez pour accomplir chaque tâche.

Certaines tâches ne pourront commencer que lorsque la précédente aura été achevée. D'autres pourront être conduites en parallèle.

Il y a plusieurs avantages à un tel diagramme :

- il permet de planifier les actions dans le temps et de s'assurer que le « T » du SMART est bien tenu ;
- si tel n'est pas le cas, il permet de faire un rétroplanning en commençant par la fin ;
- il permet d'anticiper certaines tâches ;
- s'il y a plusieurs intervenants, il permet de les coordonner ;
- il permet de visualiser en permanence la progression et de prendre des actions correctives si besoin ;
- c'est un outil de communication à l'attention des personnes qui ne sont pas directement impliquées dans le projet, mais qui ont besoin d'être tenues informées de son évolution ;
- pour les galets récurrents, il permet de réfléchir une bonne fois pour toutes à la meilleure organisation possible, puis de la dupliquer.

Ainsi, le diagramme de Gantt vous sera très précieux dans le cas où vous êtes en charge de la newsletter trimestrielle, de l'organisation de la convention semestrielle de l'entreprise ou du bureau mensuel de votre association.

■ Je me souviens d'un client qui possédait plusieurs villages vacances sur les littoraux atlantique et méditerranéen. À l'époque, Internet était encore balbutiant. Les personnes qui souhaitaient partir en vacances allaient dans les agences de voyages et récupéraient des dizaines de catalogues qu'ils épluchaient avant de faire leur choix. Or mon client se faisait régulièrement gronder par les agences, car son catalogue

arrivait systématiquement en retard par rapport aux habitudes des clients. Il y en avait trois par an : sports d'hiver, vacances de printemps et ponts des mois de mai et juin, et vacances d'été. C'est lors d'une formation à la gestion du temps que ce problème a été évoqué par la directrice marketing. Sur ma suggestion, elle réunit quelques jours plus tard toutes les parties prenantes à la constitution d'un catalogue, qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise : commerciaux, chefs de produit, photographe, agence de mannequins pour les illustrations, imprimeur du catalogue, infographiste, transporteur et patrons d'agences. Nous avons commencé par établir ensemble l'ordre de chacune des opérations, ce qui fut fait rapidement. Pour ensuite remplir les colonnes de temps, je demandai donc à chaque métier de combien de temps il avait besoin pour accomplir sa tâche.

C'est au moment où nous sommes arrivés à l'agence de mannequins que les choses se sont crispées et décantées à la fois : son représentant demandait en effet un mois pour planifier la disponibilité de ses mannequins, ce qu'il justifia ainsi : « Vous nous tombez toujours dessus aujourd'hui pour demain. Or, mes mannequins sont sollicités aux quatre coins de la planète, parfois longtemps à l'avance. Je ne peux donc pas les faire revenir d'un simple claquement de doigts pour vous. Par contre, si je sais deux mois à l'avance quand vous en avez besoin, alors je peux vous les mettre à disposition dans la semaine. » C'est alors que le photographe et l'imprimeur lui emboîtèrent le pas en se plaignant du même problème.

Du coup, je pus très rapidement établir un Gantt type qui réduisit considérablement le délai total. Il nous suffit ensuite de demander aux patrons d'agence présents quelles étaient les trois dates optimales auxquelles les catalogues devaient idéalement être présents en agence pour créer les Gantt des trois éditions annuelles. Et, par ricochet, chaque métier sut quelles étaient les trois périodes auxquelles il serait mobilisé chaque année. L'année d'après, les ventes bondirent de 25 % !



À retenir

- Le diagramme de Gantt est un outil performant pour organiser les plans d'action, surtout pour les galets récurrents.

Mon job à la fin du chapitre 7

- Pour chacun de mes galets (objectifs et missions), j'établis mes plans d'action.
- Je passe un soin particulier à établir avec les parties prenantes les Gantt de mes galets récurrents.

CHAPITRE 8



Identifier sa chronobiologie

« Tu es du matin ou du soir ? » Vous avez probablement déjà entendu cette question. Et peut-être vous l'êtes-vous déjà posée ? Mais quel est le rapport avec la bonne utilisation du temps ?

Lorsque j'ai décidé de me lancer dans l'écriture de cet ouvrage, il m'a fallu réfléchir à mon organisation. J'avais quand même mon job à plein temps de dirigeant, coach, formateur, conférencier de Crono Concept, avec très souvent des journées complètes devant un auditoire, de 9 heures à 18 heures, sans compter les déplacements dans la foulée en voiture, en train ou en avion. Et le reste du temps, il fallait m'occuper de la gestion et du management de mon équipe. Je savais également que j'allais devoir morceler ce travail en plusieurs séances, que je ne pourrais jamais m'asseoir devant mon ordinateur et écrire pendant toute une journée, voire même une demi-journée. Mon premier réflexe fut d'établir le diagramme de Gantt du projet, puis de le comparer à l'échéance sur laquelle je m'étais engagée auprès de mon éditeur. Cela me permit de calculer approximativement le temps que j'allais devoir consacrer chaque semaine à l'écriture.

Pour affiner chaque semaine, j'ai utilisé ensuite l'outil de planification que je vous propose dans le chapitre 12. Au cours de cette étape, il me fallut déterminer à quels moments de la journée j'allais planifier ces plages d'écriture et quelle en allait être la durée, ce que je fis avec l'aide de deux outils : la chronobiologie et le Podomoro.

Notre chronobiologie sur la journée

Si nous regardons notre capacité à nous concentrer intellectuellement sur une journée de 16 heures, nous obtenons le diagramme de la figure 16. Je précise que j'ai volontairement exagéré les pics et les creux de la figure pour une meilleure compréhension.

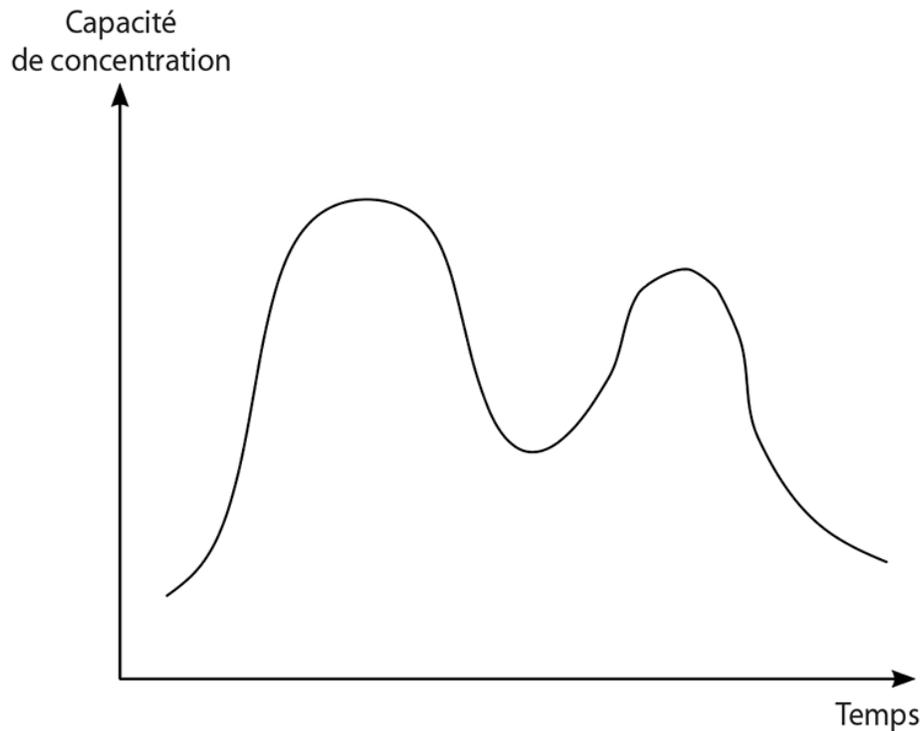


Figure 16. Chronobiologie simple

Autrement dit, nous avons tous deux pics de forme intellectuelle dans la journée : le premier dure plus longtemps que le second et est plus « puissant ». Mais nous ne sommes pas tous égaux par rapport à ces deux pics. Pour faire simple, nous sommes effectivement, comme le dit la formule, soit du matin soit du soir.

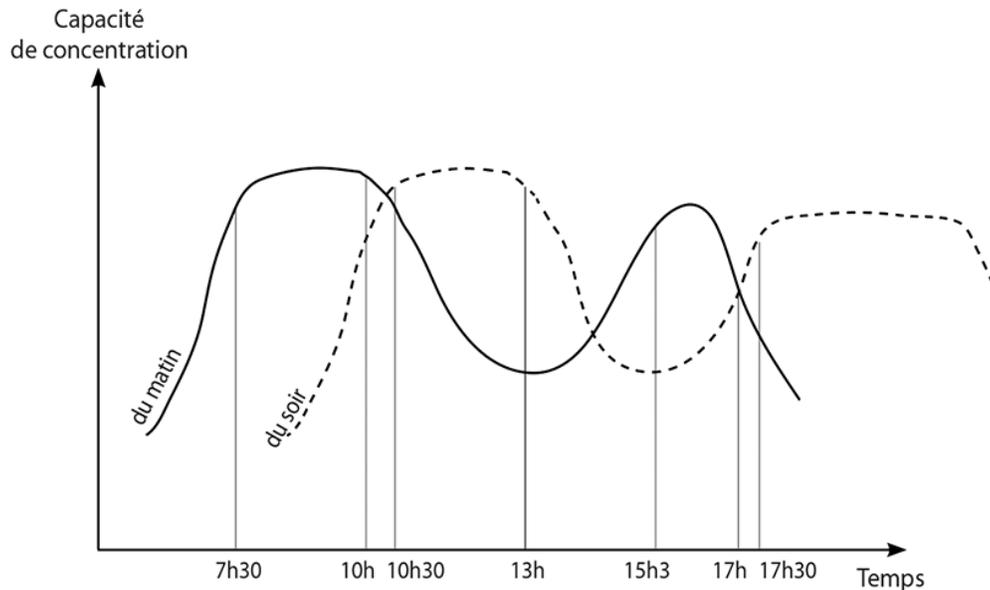


Figure 17. Chronobiologie avec horaires

Les personnes dites « du matin » auront leur premier pic tôt le matin et leur second en milieu d'après-midi. Les personnes dites « du soir » auront leur premier pic en milieu de matinée. Leur second pic est en fait un plateau (trait en pointillé sur la figure 17).

J'imagine que vous comprenez l'utilité de se connaître pour programmer les galets qui ont le plus besoin de « jus de cerveau » au moment des pics.

Et comment faire pour savoir si nous sommes plutôt du matin ou plutôt du soir ? Certains d'entre vous le savent parfaitement. D'autres peuvent se laisser tromper par leur organisation logistique : amener les enfants à l'école ou chez la nounou, long trajet domicile-travail qui force à se lever tôt, entraînement sportif tôt le matin ou tard le soir, avant ou après le travail, etc. Il existe toutefois plusieurs façons de déterminer notre chronobiologie.

Tout d'abord, demandez à votre entourage. Certains vous connaissent parfois mieux que vous-même, surtout ceux avec lesquels vous travaillez quotidiennement. S'ils vous font des réflexions du style « Est-ce que tu es du matin ou du soir ? Mais tu rigoles ! Tu nous mets toutes nos réunions après 17 heures ! » ou « Quand on arrive le matin, tu as déjà accumulé tellement

de trucs qu'il faut qu'on rebranche très vite notre cerveau pour te suivre ! », vous avez votre réponse.

Ensuite, observez-vous sur plusieurs jours. Au besoin, notez les heures auxquelles spontanément vous avez envie de vous attaquer à un galet consommateur de concentration ou qui fait appel à de la créativité, les heures auxquelles sont programmées les réunions où vous êtes le plus efficace, le plus productif. Observez par quelles tâches vous débutez votre journée. Est-ce que vous vous mettez directement au travail sur le dossier le plus « chaud » de la journée, ou est-ce que vous traînez à la machine à café jusqu'à ce que tout le monde l'ait désertée ?

Pour mes plages d'écriture, j'avais plaisir à m'y mettre dès 7 heures 45, après avoir traité mes mails... Il ne me restait plus qu'à planifier la durée de chacune de ces plages : une heure, deux heures, plus, moins ?

Notre capacité de concentration sur une tâche unique

Le deuxième cycle que je vous propose de regarder maintenant est un cycle plus court. C'est celui que nous suivons lorsque nous nous concentrons sur une seule tâche consommatrice de « jus de cerveau ». Typiquement, l'écriture d'un bouquin, en tout cas pour moi.

Ce cycle s'appelle le « Pomodoro », « tomate » en italien. Il est dit qu'il s'appelle ainsi car ceux qui l'ont mis en lumière travaillaient avec une minuterie de cuisine qui avait la forme d'une tomate...

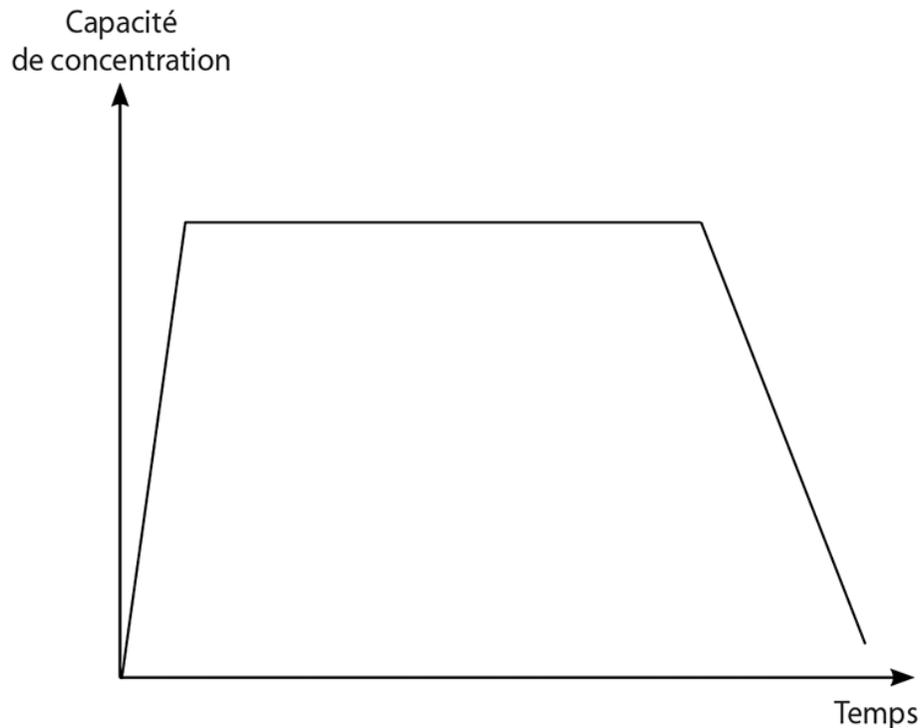


Figure 18. Cycle Pomodoro

Ce cycle se décompose en trois parties :

- une montée en puissance : c'est la période pendant laquelle nous nous concentrons sur le sujet. Appelons cette phase la phase d'échauffement intellectuel ;
- un plateau : c'est la période où nous sommes le plus efficaces. Appelons-la phase de productivité ;
- une descente, plus ou moins brutale. C'est la période où nous perdons de notre concentration, où nous avons l'impression de faire du sur-place. Nous l'appellerons phase de décompensation.

Il serait évidemment intéressant de savoir combien de temps durent ces trois phases. Alors, à votre avis, la phase de productivité dure-t-elle une heure, deux heures, une demi-journée ?

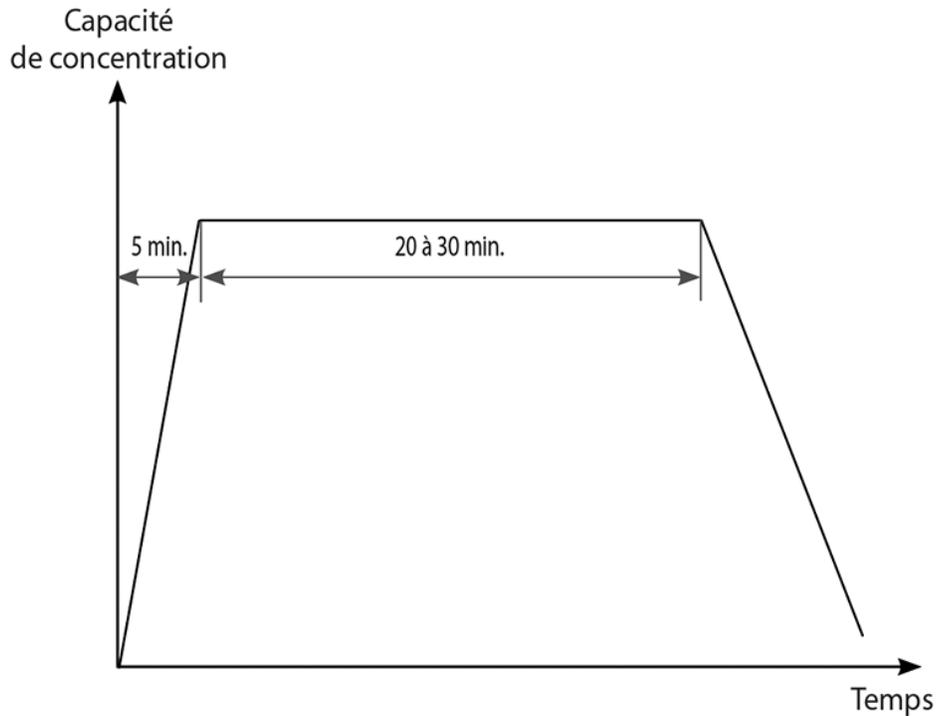


Figure 19. Cycle Pomodoro avec durées

La phase d'échauffement intellectuel dure à peu près cinq minutes.

J'imagine que certains d'entre vous ont bondi en voyant la courte durée de la phase de productivité, comme le font souvent les participants à ma formation.

Sachez que notre corps nous envoie des signaux faibles quand nous approchons de la phase de décompensation : picotements des yeux, soif, envie de nous étirer, envie de respirer l'air extérieur, etc. Si nous négligeons ces signes et que nous nous entêtons à continuer à travailler, alors notre efficacité chute et nous perdons littéralement notre temps. Le plus souvent, nous nous arrêtons au moment où ces signaux apparaissent, sauf que nous n'en sommes pas conscients. Inconsciemment, nous nous levons et nous nous étirons, nous ouvrons la fenêtre, ou allons boire un verre d'eau, puis nous nous remettons au travail sur le même dossier.

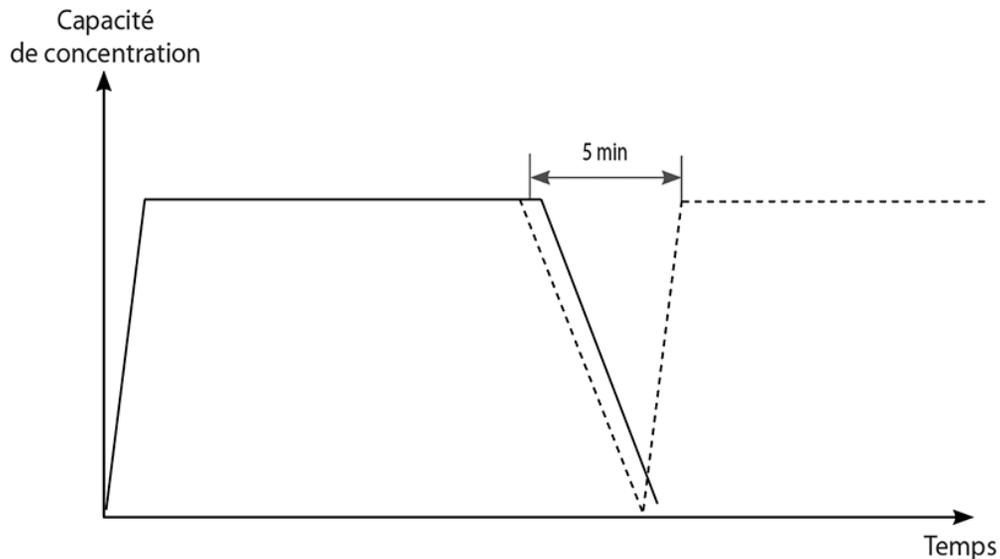


Figure 20. Deux cycles Pomodoro

Ainsi, un peu avant le passage dans la phase de décompensation, inconsciemment, nous suivons les signaux faibles envoyés par notre corps et nous coupons notre concentration, ce qui est matérialisé par la ligne descendante en pointillé sur la figure 20. Puis, après nous être étirés et/ou avoir bu un verre d'eau, nous nous remettons au travail sur le même dossier, ce qui est matérialisé par la suite du cycle en pointillé. En fin de journée, nous avons l'impression d'avoir travaillé pendant plusieurs heures d'affilée sur le même galet, car nous ne nous rappelons plus ces petites pauses.

Les personnes qui ont mis en lumière cette pratique recommandent le cycle complet suivant : 30 minutes de travail puis 5 minutes de pause, puis à nouveau 30 minutes de travail puis 5 minutes de pause, puis 30 minutes de travail et enfin 15 minutes de pause. Et quand je parle de pause, je veux dire une vraie pause. Si vous en profitez pour regarder vos mails ou pour passer un appel, vous n'êtes pas en pause.

Peut-être pensez-vous que toutes ces pauses sont du temps de travail perdu. Je vous assure qu'elles représentent un vrai investissement, car les choses sont mieux faites et, au final, plus rapidement, puisque l'on évite toutes les phases de décompensation improductives.

Pour mes plages d'écriture, je prévoyais des plages d'un peu plus d'une heure et demie, ce qui représentait un cycle complet, après lequel et 15 minutes de pause je passais à un autre de mes galets.

À retenir

- Nous avons un cycle quotidien de concentration constitué de deux pics, qui interviennent à des moments différents, selon que nous sommes du matin ou du soir.
- Il est recommandé de réserver ces pics de forme intellectuelle à des galets exigeants en « jus de cerveau ».
- Le cycle du Pomodoro, quand il est respecté, permet d'optimiser notre concentration sur une monotâche.
- Ce cycle alterne des phases de travail et de pauses selon ce rythme en minutes : 30/5/30/5/30/15.

Mon job à la fin du chapitre 8

- Je planifie mes galets selon mes deux pics de forme intellectuelle.
- Si je ne sais pas quel est mon rythme, je m'observe et/ou je demande à mon entourage pour le déterminer.
- J'applique le Pomodoro à tous mes galets qui exigent une forte concentration ou créativité.

CHAPITRE 9



Optimiser ses récurrences

J'ai choisi de vous partager ici le témoignage de Guillaume Droin, dirigeant de Propulse, une agence de communication, car il illustre à la perfection le squelette, ou la charpente si vous préférez, qui est l'outil que je vais vous proposer dans les quatre prochains chapitres :

Notre agence de communication commercialise [...] plus de 150 heures chaque semaine, autant dire que la gestion du temps est d'une importance capitale. L'approche proposée par Alain Humbert a vite été mise en œuvre dans l'entreprise [...] et l'expérience fonctionne parfaitement. Nous étions arrivés à un point où nous avons beaucoup de demandes « urgentes » que nous ne pouvions pas refuser, mais aux dépens de l'avancement des projets déjà en cours. Ce n'était plus possible d'avancer à l'aveugle et de ne faire que parer à l'urgence et panser les bobos de nos clients. Nous recommandons vivement cette méthode à tous ceux qui se sentent épuisés de ne pas avoir réussi à faire tout ce qu'ils avaient à faire dans leur journée.

Le squelette

L'idée est de bâtir une structure qui reviendra à l'identique semaine après semaine, une structure qui fera que vos semaines « tiendront debout ». Et comme tout squelette, ou toute charpente, on ne la voit pas de l'extérieur. Dans les trois prochains chapitres, je vais donc vous guider dans l'élaboration de votre squelette d'organisation, qui comporte trois os. Ce squelette, vous en ferez ensuite un « copier-coller » pour les autres semaines de l'année. Et dans le chapitre 12, je vous expliquerai comment l'habiller.

Des récurrences dangereuses

Le premier os, ce sont les tâches récurrentes, celles qui, archiconnues, reviennent à fréquence fixe, tous les jours, toutes les semaines, tous les mois, etc. Elles sont devenues des habitudes : par exemple, au niveau professionnel, le rapport d'activité mensuel, la réunion d'équipe ou le Codir hebdomadaires, la veille concurrentielle que vous réalisez une semaine sur deux et, au niveau privé, votre cours de yoga chaque jeudi soir, l'administratif et les comptes chaque fin de mois ou encore emmener les enfants à l'école chaque matin.

Comme ces tâches sont devenues des habitudes, qu'elles font « partie du paysage », nous n'y faisons plus attention. Nous ne les revisitons plus. Et le danger, c'est que nous les « empilions » petit à petit, sans plus y réfléchir.

Se questionner sur ses récurrences

La solution, c'est de challenger votre liste de récurrences, disons une fois par an, grâce à cinq questions, que vous vous poserez exactement dans cet ordre pour chacune de vos récurrences.

> *Première question : « Est-ce toujours utile de faire cette tâche ? »*

Cela peut vous paraître peut-être bizarre, voire inutile de vous poser cette question, et vous pensez que vous n'allez pas vous amuser à passer du temps à des trucs inutiles... Pourtant, il arrive qu'une personne accomplisse une tâche dont plus personne ne se sert. Certes, à un moment donné, cette tâche a eu sa raison d'être, mais plus aujourd'hui, et ce, pour différentes raisons :

- d'autres personnes dans la structure ont trouvé une meilleure façon de faire les choses, mais n'en parlent pas, soit par négligence, soit parce qu'elles n'ont pas envie de se justifier, soit parce que cela leur confère un avantage sur leurs petits camarades ;

– la personne effectue cette tâche car quelqu'un dans l'organisation le lui a demandé, sauf que ce quelqu'un n'en a plus besoin et néglige de le lui dire, ou alors il n'a pas le temps de l'exploiter et n'ose pas le dire, de peur de se ridiculiser.

Un des dirigeants a partagé l'histoire suivante lors d'une réunion APM (Association pour le progrès du management) :

J'avais décidé de racheter une entreprise et j'étais donc dans ma période de préavis en tant que Directeur d'un site industriel d'une multinationale. Chaque mois, je devais rendre au Directeur industriel un rapport d'activité très complet, avec force histogrammes, camemberts et autres graphiques en tout genre. Depuis plusieurs mois, j'avais des doutes sur la réelle exploitation qu'il en faisait. Pour en avoir le cœur net, j'ai donc profité de cette période où j'étais devenu « intouchable » pour glisser, trois mois de suite, en plein milieu d'un paragraphe, la phrase suivante : « Le PDG est un incapable. » Je n'ai jamais eu de retour de mon Directeur industriel. Ce qui m'amène à deux conclusions possibles : soit il était d'accord avec moi, soit il ne lisait pas mes rapports !

> **Deuxième question : « Est-ce toujours à moi de le faire ? »**

Entendons-nous bien, je ne suis pas en train de vous suggérer de « passer le bébé » à votre voisin. Il s'agit simplement pour vous de prendre du recul par rapport à cette tâche pour voir s'il ne serait pas plus profitable de la déléguer, voire de la sous-traiter.

Plusieurs raisons peuvent nous pousser, plus ou moins inconsciemment, à conserver des tâches que nous pourrions confier à un tiers :

- nous pensons que cela coûte moins cher. Sauf que, parfois, payer une personne à faire quelque chose à notre place peut nous permettre de valoriser plus intelligemment notre temps : « Je préfère continuer à faire le ménage moi-même, plutôt que de prendre une femme (ou un homme) de ménage et de passer plus de temps à écrire mon livre », « Je préfère continuer à faire ma compta moi-même, plutôt que de la sous-traiter à un cabinet extérieur et de passer plus de temps à prospecter pour mon business d'infographiste » ;
- cela nous permet de rester dans notre zone de confort. Nous nous mentons à nous-mêmes : « Je continue à assister à cette réunion de

chantier un mardi sur deux au lieu d'y déléguer mon conducteur de travaux parce que, comme cela, je n'ai plus le temps de faire du commercial (je n'aime pas, j'ai la trouille de faire du commercial en fait). »

> *Troisième question : « Est-ce informatisable, automatisable, systématisable ? »*

N'auriez-vous pas intérêt à investir un moment pour passer sur tableur ce tableau papier que vous remplissez à la main toutes les semaines depuis trois ans ? Ou à établir cette check-list qui vous évitera de réinventer la roue chaque trimestre, quand vous devez effectuer cette tâche rébarbative qui ne vous motive pas du tout ?

Vous pourrez alors établir les Gantt des récurrences qui justifient le passage à l'informatique.

> *Quatrième question : « Est-ce la bonne fréquence ? »*

Certes, vous ne changerez pas la fréquence de la TVA ou du paiement des fiches de paie. Mais un certain nombre de vos récurrences ont des fréquences que vous avez établies de votre plein gré : veille des appels d'offres une fois par semaine, mise à jour du profil LinkedIn tous les trimestres, etc.

La question est de savoir si la fréquence que vous avez choisie est la bonne. Imaginons par exemple que la production de votre rapport mensuel d'activité vous prenne trois heures, car il vous faut compiler les données des vingt derniers jours. Si vous choisissez de faire une compilation partielle hebdomadaire sur les cinq derniers jours, et que cette compilation vous prend une demi-heure, cela fait quatre semaines fois une demi-heure, soit deux heures. Vous avez donc gagné une heure sans changer la nature de la tâche, mais simplement en en changeant sa fréquence.

> *Cinquième question : « Cette récurrence est-elle un galet pour moi ou pas ? »*

Cette dernière question va vous permettre de savoir où placer cette récurrence dans votre agenda, en fonction de votre chronobiologie.

Les récurrences satellites

Pour faire simple, un satellite est un « petit truc » qui tourne autour d'un « gros truc ». Une récurrence satellite est donc une récurrence annexe qui gravite autour d'une récurrence principale.

Une fois que vous aurez placé vos récurrences dans votre agenda, après les avoir « nettoyées » avec les cinq questions, il ne faudra pas oublier d'y ajouter la ou les récurrences satellites. Par exemple, si la récurrence principale est une réunion de chantier, la récurrence satellite amont, c'est l'envoi des convocations et de l'ordre du jour. La récurrence satellite aval, c'est la rédaction et l'envoi du compte rendu.

Ainsi, c'est parfois l'oubli de planifier les récurrences satellites et non pas la récurrence principale qui peut causer des désorganisations.

Rendre récurrent ce qui ne l'est pas naturellement

Rendre récurrent une tâche qui ne l'est pas naturellement vous sera utile dans plusieurs cas :

- pour une tâche qui vous rebute et pour laquelle vous avez tendance à procrastiner ;
- pour une multitude de tâches identiques très courtes, qui reviennent très souvent dans la journée ou la semaine et qui méritent d'être mises bout à bout pour optimiser un cycle Pomodoro.

■ Plutôt que de passer une petite commande de fournitures de bureau chaque fois que l'un d'entre nous a besoin de quelque chose, mon assistante nous a informés que, dorénavant, elle ne passerait qu'une commande chaque mois. Je vous promets que nous nous organisons tous pour ne pas louper cette date ! ■

■ Je me rappelle un client, un office départemental de HLM dans le sud de la France, pour lequel il était important de créer une culture organisationnelle commune aux agences et au siège. Un jour, ils décidèrent de créer la fonction de chef de secteur afin de promouvoir certains gardiens d'immeubles à ce poste et de leur demander de gérer la maintenance de premier niveau : faire refaire les quelques boîtes à lettres vandalisées, faire intervenir les corps de métier dans la salle de bains de madame Michu à cause d'un dégât des eaux ou encore faire remplacer les néons dans les halls d'entrée. Cela donnait donc lieu à beaucoup de commandes passées aux différents artisans, qui n'attendaient d'ailleurs pas toujours d'avoir soldé tous les postes d'une commande pour envoyer une facture. Ainsi, pour une seule commande, le service comptabilité de l'office pouvait recevoir plusieurs factures, qui généraient autant de bons à payer à signer par le chef de secteur... Autant dire que les artisans râlaient auprès de la comptabilité, car ils n'étaient pas réglés.

En discutant avec les chefs de secteur pendant leur formation, j'ai pris conscience qu'ils étaient :

– de ceux qui avaient toujours cinq minutes pour le faire, c'est-à-dire jamais ;

– de ceux qui allaient le faire tout de suite pour en être débarrassés, ce qui leur donnait l'impression de traiter de la « paperasse » à longueur de journée et de ne jamais être sur le terrain. C'était objectivement faux, mais émotionnellement vrai : c'est ce qu'on appelle l'effet de halo.

Je leur ai donc proposé de rendre récurrent le traitement des bons à payer, et de ne jamais effectuer cette tâche en dehors. Concrètement, ils ont tous positionné dans leur squelette un rendez-vous hebdomadaire d'une heure avec eux-mêmes pour traiter tous les bons à payer arrivés dans la semaine. Pour les premiers, ce rendez-vous les forçait un peu plus à le respecter, sachant en plus qu'ils allaient en être débarrassés pour le reste de la semaine. Pour les seconds, cela leur enlevait toute culpabilité de ne rien traiter pendant quatre jours. Et l'effet de « halo » a ainsi disparu. ■

Une illustration du squelette

Je vous propose ici un exemple illustré de ce à quoi peut ressembler un squelette lorsqu'on y a disposé son premier os.

- C'est celui de Tom, le responsable entrepôt et logistique d'une PME industrielle de 90 personnes. Il manage une équipe de sept collaborateurs, et il est « du matin ».

	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE
7 à 8		Footing		Footing		Footing	
8 à 9	Enfants école	Enfants école		Enfants école	Enfants école		Club de randonnée (mensuel)
9 à 10	Réunion d'équipe				Inventaire		
10 à 11					Passation commandes		
11 à 12							
12 à 13							
13 à 14	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner		
14 à 15							
15 à 16							
16 à 17					Rapport d'activité		
17 à 18							
18 à 19			Yoga				
19 à 20							
20 à 21	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner		
21 à 22		Prépa rando (mensuel)					

Figure 21. Squelette de Tom avec récurrences

Vous remarquerez plusieurs choses :

- le mardi soir, une semaine par mois, Tom a positionné une récurrence satellite amont de sa récurrence principale du dimanche matin ;
- comme il subissait trop de ruptures de stock car il passait ses commandes « quand il avait le temps », il a décidé de rendre récurrente cette passation de commandes chaque fin de semaine. Et comme il a un objectif financier sur le nombre de ruptures de stock, il a positionné cette tâche dans un pic de forme ;

– et pour être certain de passer les « bonnes » commandes, ni trop ni trop peu, il a créé une récurrence satellite amont de sa récurrence « passation de commandes », qui consiste à réaliser un inventaire des 30 références qui « tournent » le plus dans l'entreprise. ■

À retenir

- Un des secrets de la méthode, c'est d'établir un squelette hebdomadaire d'organisation qui sera reporté chaque semaine à l'identique.
- Le premier « os » de ce squelette, ce sont les récurrences.
- Pour optimiser les récurrences, il faut les challenger annuellement en se posant cinq questions.
- Il faut penser à positionner également dans le squelette les récurrences satellites amont et/ou aval d'une récurrence principale.
- Il peut être avantageux de rendre récurrentes des tâches qui ne le sont pas naturellement.

Mon job à la fin du chapitre 9

- J'établis ma liste de récurrences et je « nettoie » chacune d'entre elles grâce aux cinq questions, puis je les positionne dans mon agenda.
- Je positionne ensuite dans mon agenda les récurrences amont et aval de mes récurrences principales.
- Je rends récurrentes des tâches qui ne le sont pas naturellement en positionnant dans mon agenda des rendez-vous avec moi-même.

CHAPITRE 10



Apprivoiser les microtâches

Les microtâches constituent le deuxième os de notre squelette. Comment ne pas les oublier sans se laisser déborder par elles ?

Éviter les confusions

Oui, il s'agit bien d'apprivoiser les microtâches, un peu comme un animal sauvage, car en apparence anodines, si elles sont mal gérées, ces tâches peuvent être à l'origine d'un vrai bazar dans la meilleure des organisations. Ce sont généralement des tâches simples et plutôt courtes à traiter... et ce ne sont pas des galets.

Attention toutefois à ne pas assimiler « galet » à « tâche longue » et « microtâche » à « tâche courte ». Le « micro » ici ne caractérise pas la durée de la tâche, mais sa faible importance. Il peut y avoir des tâches courtes qui sont quand même des galets.

Mais alors, c'est quoi un galet ? S'il est professionnel, c'est une tâche ou une action qui vous permet d'atteindre l'un de vos objectifs ou de réaliser l'une de vos missions. En théorie, si la tâche ne figure pas sur votre fiche de poste ou que ce n'est pas l'un des objectifs dont vous avez discuté dans votre entretien annuel, ce n'est pas un galet. C'est donc une microtâche. C'est la même chose pour votre temps privé et vos rêves.

- Passer la commande mensuelle de fournitures de bureau est un galet pour l'assistante de Tom. C'est l'une de ses missions. Lui dire ce dont il va avoir besoin est une microtâche pour Tom.

Commander les croquettes super diététiques pour sa chienne Tequila n'aidera pas Tom à réaliser l'un de ses rêves. Ce n'est pas un galet, mais une microtâche.

Demander à sa voisine d'arroser les plantes de son bureau pendant ses deux semaines de déplacement ne fait pas partie de la fiche de poste de Tom. Ce n'est donc pas un galet. C'est une microtâche. ■

Des microtâches dangereuses

Je vois deux principaux dangers aux microtâches.

Le premier, c'est que, tant que nous ne les avons pas traitées, les microtâches nous traversent l'esprit à intervalles réguliers et génèrent donc des microdéconcentrations.

■ « Je n'ai toujours pas commandé les croquettes de Tequila, il faudra que j'appelle la voisine », « Il faut que je pense à dire à mon assistante que je vais bientôt manquer de feutres ». Et rebelote quelques minutes plus tard. ■

Mises bout à bout, ces microdéconcentrations nous empêchent d'optimiser nos cycles de Pomodoro.

Le deuxième danger vient de la mauvaise gestion de ces tâches. Un peu comme les responsables de secteur du chapitre 9, il y a deux sortes de traitement des microtâches, toutes les deux toxiques :

– « J'aurai toujours un moment pour le faire » se transforme souvent en « jamais ». Certaines microtâches que nous avons laissées « pourrir » peuvent alors se transformer en urgences, voire même en crises.

■ Tom finit par ne plus avoir de croquettes pour Tequila, et donc il est obligé d'aller en acheter en urgence au supermarché, mais le temps que les « bonnes » croquettes soient livrées, sa chienne mange des croquettes qui sont mauvaises pour sa santé.

Au moment où il commence à écrire sur le paperboard le premier jour du séminaire où il a réuni son équipe, les trois feutres lâchent

Tom les uns après les autres car ils sont ultrasecs. Et l'hôtel dans lequel se passe la réunion n'en a pas non plus... ■

– « Je le fais tout de suite, comme ça, je serai débarrassé » a un certain côté « jouissif » à rayer les microtâches de la liste, au fur et à mesure que nous les avons accomplies, mais qui présente aussi un certain aspect pervers. Certes, vous avez rayé plein de tâches de votre liste... mais ce sont des microtâches ! Ce ne sont pas des galets. Et donc, au bout d'un moment, l'euphorie retombe, et vous vous apercevez que vous n'avez obtenu aucun résultat, qu'aucun de vos galets n'a avancé. J'appelle cela confondre activité et résultat.

Gérer les microtâches

Quel est alors le bon équilibre ? La réponse est contenue dans la question, car les deux « mauvaises » solutions évoquées plus haut sont toutes les deux déséquilibrées en termes de temps de traitement : pour l'une, on ne traite jamais les microtâches, pour l'autre, on ne traite que ça. Il s'agit de rendre récurrent le traitement de ces microtâches.

Mais revenons d'abord sur les microdéconcentrations. La seule façon de les supprimer, c'est de noter la microtâche immédiatement, dès qu'elle se présente à votre esprit. Sur une *to-do list* spécifique. Sur cette « *to-do* microtâches », il n'y aura que des microtâches. Vous verrez que, une fois notée, cette microtâche ne viendra plus vous harceler mentalement.

Il n'y a qu'un seul cas où vous ne noterez pas la microtâche sur la *to-do*, c'est quand le temps pris pour la noter est équivalent au temps pris pour l'effectuer. Soyons tout de même pragmatiques !

Vous disposez donc de votre « *to-do* microtâches » et vous la traiterez dans des plages dédiées qui figureront dans votre squelette. Si vous êtes hypersédentaire, que vous n'avez jamais de déplacements en dehors de votre lieu de travail, alors vous pouvez réserver par exemple une plage d'une demi-heure chaque matin pour traiter vos microtâches. Et cela, bien sûr, si vous êtes du soir ! Inversement, vous pourrez vous réserver une courte plage de traitement de vos microtâches tous les soirs si vous êtes du matin. Si, par

contre, vous êtes un peu plus nomade, alors il vous faudra vous réserver des plages peut-être un peu plus longues, mais qu'une ou deux fois par semaine.

■ Voici ce que cela pourrait donner pour le squelette de Tom.

	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE
7 à 8		Footing		Footing		Footing	
8 à 9	Enfants école	Enfants école		Enfants école	Enfants école		Club de randonnée (mensuel)
9 à 10	Réunion d'équipe				Inventaire		
10 à 11					Passation commandes		
11 à 12							
12 à 13					Microtâches		
13 à 14	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner		
14 à 15							
15 à 16							
16 à 17					Rapport d'activité		
17 à 18		Microtâches					
18 à 19			Yoga				
19 à 20							
20 à 21	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner		
21 à 22		Prépa rando (mensuel)					

Figure 22. Squelette de Tom avec récurrences et microtâches

Tom a choisi de positionner deux modules de traitement des microtâches : le mardi en fin de journée car, rappelez-vous, il est du matin, et le vendredi, en fin de matinée. Remarquez que ces deux modules sont positionnés de manière équilibrée dans la semaine. Cela n'aurait eu aucun sens qu'il positionne son second module par exemple le mercredi soir. ■

Il nous reste maintenant une question à régler : « Par laquelle des microtâches qui figurent sur *ma to-do list* est-ce que je commence ? » Comme je les ai écrites au fur et à mesure qu'elles se présentent à mon esprit, celle qui figure tout en haut de la feuille (ou du fichier de traitement de texte) est la plus ancienne et celle qui figure en bas est la plus récente. Dois-je commencer par la plus récente, la plus ancienne, la plus longue, la plus courte, celle qui me plaît le plus, celle qui m'enquiquine le plus ?

Je vous conseille vivement de commencer par celle qui présente une urgence potentielle avant le prochain module de traitement des microtâches.

■ Tom a cinq microtâches sur sa liste. Et nous sommes mardi à 17 heures, la prochaine date de traitement des microtâches étant vendredi midi. La question que Tom va se poser est : « De ces cinq microtâches, laquelle pourrait se transformer en crise ou en urgence d'ici vendredi midi si je ne la traite pas maintenant ? »

Ce matin, en donnant à Tequila sa ration de croquettes, il a pris conscience que le stock était vraiment très bas. Comme le délai de livraison est de 48 heures, il passe la commande maintenant. Car, s'il ne le fait pas, il sera obligé d'acheter des croquettes au supermarché, ce qui est très mauvais pour la santé de son chien.

Cela lui a pris 15 minutes. Il est donc 17 heures 15. Il se repose la question une seconde fois pour les quatre microtâches qui restent sur sa liste.

Il sait que son assistante passe sa commande de fournitures de bureau le premier vendredi matin de chaque mois. En l'occurrence, ce vendredi. Or, la semaine passée, il est tombé en panne de télécommande pour son vidéoprojecteur et, en allant chercher des piles neuves dans la réserve, il n'en a pas trouvé. Il faut donc qu'il lui envoie un mail maintenant, car il en a besoin en fin de semaine prochaine.

Cela lui a pris 5 minutes. Il est donc maintenant 17 heures 20. Il se repose la question une troisième fois. Et cette fois-ci, aucune des trois microtâches qui restent sur la liste ne risque de se transformer en urgence d'ici vendredi. ■

Que feriez-vous des 40 minutes qui restent ? Certains d'entre vous répondront qu'ils continueraient à faire des microtâches jusqu'à 18 heures. Or, à bien y réfléchir, il reste sur la liste de Tom trois tâches qui ne sont ni importantes ni urgentes. La dernière des choses qu'il ait à faire maintenant, c'est de les traiter, vous ne croyez pas ? Il dispose par contre de 40 minutes pour un galet. Alors, même si Tom n'est pas en pic de forme, ce n'est pas grave, car tous les galets n'ont pas forcément besoin de « jus de cerveau ».

À retenir

- Les microtâches sont toutes les tâches qui ne sont pas des galets.
- La meilleure façon de les traiter, c'est de les noter sur une liste dédiée dès qu'elles se présentent à notre esprit, puis de s'en occuper lors de plages spéciales positionnées dans notre squelette.
- Il faut traiter en priorité les microtâches qui risquent de se transformer en urgences avant la prochaine plage de traitement.
- Il faut traiter directement les microtâches qui prennent moins de temps à traiter qu'à écrire sur la liste.

Mon job à la fin du chapitre 10

- J'ouvre une *to-do list* dédiée aux microtâches et j'y écris immédiatement toutes celles qui tournent dans ma tête.
- Je positionne dans mon squelette les plages dédiées au traitement des microtâches.

CHAPITRE 11



Prévoir les imprévus

Voilà un oxymore qui vous interpellera sans doute !

Peut-être vous demandez-vous comment Tom va faire s'il a besoin de plus d'une heure pour traiter ses microtâches, ou s'il a un rendez-vous important le vendredi matin, au moment de l'inventaire ou de la passation des commandes. Vous avez raison de vous poser ces questions et c'est pourquoi le squelette comporte un troisième os, celui qui permet de traiter les imprévus, comme Fanny, responsable d'une des agences d'un gros office départemental de HLM de la moitié sud de la France, nous en fait part :

Mon poste est riche de tâches très variées : management, gestion administrative et gestion technique, sans compter les nombreux appels téléphoniques, les réunions de travail et bien sûr tous les imprévus. Désormais, chacune de ces tâches a sa place dans mon agenda. Ça peut sembler étrange, mais je prends le temps d'organiser mon temps. Je me sens du coup moins débordée. La conséquence de tout ça : je finis presque toujours à l'heure...

Les quatre catégories d'imprévus

Si je vous demande de consacrer deux minutes à lister toutes les causes ou sources d'imprévus dans votre journée, vous me citerez quasi instantanément les autres personnes : clients, représentants, boss, collègues, famille, etc. Ensuite, après réflexion, vous rajouterez ce que j'appellerai les vrais impondérables : une panne, une maladie, les intempéries, etc.

Mais il existe deux autres sources d'imprévus auxquelles nous ne pensons pas forcément :

– la sous-estimation du temps nécessaire pour accomplir une tâche : vous avez prévu quatre heures ce lundi après-midi pour répondre à un appel d'offres ou pour étudier les CV que vous avez reçus pour le recrutement de votre chef d'atelier. Ensuite, à 18 heures, vous devez aller voir votre fils Mathieu à son match de foot. Mais à 18 heures, vous n'avez pas fini. Ça, c'est un imprévu, car ce que vous aviez prévu, c'était de finir à 18 heures !

– le « Je n'ai pas envie de faire ». Autrement dit, en rentrant de déjeuner ce lundi, vous n'êtes pas inspiré par la réponse à l'appel d'offres ou par l'étude des CV. Vous avez mal digéré votre déjeuner, ou, tout simplement, vous n'avez pas envie. Cela peut arriver. Dans la même famille, nous pouvons y mettre la panne de créativité : au bout d'un quart d'heure, la page est toujours blanche.

Avant de vous présenter l'outil qui, à lui tout seul, résoudra les quatre catégories d'imprévus, revenons un moment sur un mot que je viens d'employer : le mot « vrai » que j'ai accolé à « impondérable ». Cela suggérerait-il qu'il y a des faux impondérables ? En quelque sorte oui !

■ Si vous êtes responsable maintenance dans une usine et que la même machine est tombée trois fois en panne pour la même raison dans les quatre dernières années, ce n'est plus un impondérable, c'est une faute. ■

■ Si vous êtes le DG d'une association de 45 salariés qui a failli perdre deux fois toutes ses données sensibles dans les trois dernières années à cause d'un crash du serveur, ce n'est plus un impondérable, c'est de la négligence. ■

■ Si vous êtes responsable RH d'une PME de 177 personnes et que la seule salariée bilingue français-mandarin est en longue maladie, et que vous vous demandez qui va rédiger les notices techniques, c'est de la folie. ■

Bref, dans ces trois exemples, cela devient un galet pour vous de vous prémunir contre ce qui n'est plus un « vrai » impondérable, de mettre en

place un back-up, un plan B : sécurisation de vos données informatiques (contre perte, piratage, etc.), protection incendie, protection anti-intrusion, approvisionnement des matières premières critiques (en cas de monopole d'un fournisseur par exemple), stock de pièces de rechange critiques (approvisionnements longs par exemple), équipement critique (machine au travers de laquelle passe toute votre production par exemple), homme ou femme clé, la personne qui est la seule à détenir un savoir ou une compétence critique dans votre entreprise.

Traiter les quatre catégories d'imprévus

Dans un sondage réalisé aux États-Unis auprès de toutes les catégories socioprofessionnelles, trois questions avaient été posées :

1. Quel est le temps moyen que vous passez chaque semaine à traiter des imprévus ?

Les réponses montrèrent que plus la personne interviewée avait des responsabilités élevées, plus le temps moyen augmentait.

2. Quel est le taux de remplissage moyen de votre agenda sur une semaine type ?

Les réponses montrèrent que plus la personne interviewée avait des responsabilités élevées, plus le taux de remplissage augmentait.

3. Avez-vous subi un des trois événements suivants : divorce, burn out ou problèmes cardiaques ?

Les réponses montrèrent que plus la personne interviewée avait des responsabilités élevées, finissez la phrase à ma place...

En synthèse, plus nous montons en responsabilité, plus nous devons traiter des imprévus, moins nous avons de place dans notre agenda pour nous en occuper, plus nous risquons le « pépin » familial ou de santé.

La conclusion de cette histoire n'est pas qu'il faut éviter de prendre des responsabilités, mais plutôt que plus nous montons dans les responsabilités, plus notre agenda doit être vide !

Je sais parfaitement que cette conclusion peut faire peur ou mettre en colère : « Comment est-ce possible ? Je n'arrive déjà pas à tout faire aujourd'hui. Comment pourrais-je y arriver avec des trous dans mon agenda ? »

En fait, je ne vous propose pas de vous retirer du temps de travail, je suis juste en train de vous amener à le regarder sous un angle différent.

En démarrant votre semaine le lundi matin, il y a une chose que vous savez et une autre que vous ne savez pas : vous savez que les trous dans votre agenda seront remplis vendredi soir. Ce que vous ne savez pas, c'est par quoi.

■ Alors que j'étais dans l'industrie, quand nous planifions la production d'une machine qui était conçue pour sortir 100 pièces à l'heure, ce n'est pas ce chiffre que nous prenions en compte, mais plutôt 85 pièces à l'heure, c'est-à-dire implicitement les aléas de production. Et si nous ne connaissions aucun aléa cette semaine-là, la commande était prête plus tôt ! ■

Je n'aime en fait pas trop le mot « trou » dans l'agenda, je vous propose de parler à partir de maintenant de « joker », plus évocateur de son utilité et de son fonctionnement.

■ Revenons au squelette de Tom. Il a donc positionné un premier joker le mercredi matin. Un deuxième de deux heures le vendredi après-midi. Il a également positionné un joker privé le samedi matin.

	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE
7 à 8		Footing		Footing		Footing	
8 à 9	Enfants école	Enfants école	Joker	Enfants école	Enfants école	Joker	Club de randonnée (mensuel)
9 à 10	Réunion d'équipe				Inventaire		
10 à 11				Passation commandes			
11 à 12							
12 à 13					Microtâches		
13 à 14	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	
14 à 15					Joker		
15 à 16							
16 à 17					Rapport d'activité		
17 à 18		Microtâches					
18 à 19			Yoga				
19 à 20							
20 à 21	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner		
21 à 22		Prépa rando (mensuel)					

Figure 23. Squelette complet de Tom ■

Si vous êtes en train de vous demander où positionner vos propres jokers et quelle doit en être leur durée, laissez tomber pour le moment. Je vous donnerai des pistes de réflexion tout à l'heure. Concentrons-nous pour le moment sur leur fonctionnement.

Pour cela, reprenons chacune des quatre catégories d'imprévus et commençons par « j'ai sous-estimé le temps que j'avais prévu pour accomplir une tâche ».

- Tom a prévu de répondre à un appel d'offres lundi, de 14 heures à 18 heures, car, à 18 heures, il doit aller voir l'un de ses enfants à son sport. Si à 18 heures il n'a pas fini, il finira mercredi matin, dans sa plage joker. Et s'il avait plutôt prévu de s'y mettre mercredi, toujours de 14 heures à 18 heures, il ne sacrifierait pas pour autant son cours de yoga. Il finirait sa réponse à l'appel d'offres vendredi après-midi, dans sa seconde plage joker. ■

Dans le cas du « Je n'ai pas envie » ou de la panne de créativité, le raisonnement est identique.

■ Tom a prévu jeudi matin de réfléchir à une façon plus rapide de réaliser ses inventaires du vendredi, disons de 9 heures à 10 heures puisqu'il est du matin. Si au bout de 20 minutes rien ne vient, il pourra toujours s'arrêter, passer à autre chose, tout en sachant qu'il sera en mesure d'y revenir tranquillement vendredi, de 15 heures à 16 heures, dans la partie de sa plage joker où il se retrouvera dans son second pic de concentration. ■

Concernant la troisième catégorie d'imprévus, le vrai impondérable, le raisonnement change légèrement.

■ Imaginons que nous sommes lundi après-midi et que Tom est en train de plancher sur sa réponse à l'appel d'offres. Brusquement, Internet tombe en panne, ce qui l'empêche de finir. Il pourra terminer mercredi matin. Maintenant, imaginons qu'il est interrompu par l'un de ses magasiniers, car celui-ci vient de s'apercevoir que le système de déchargement automatique des camions est en panne. Si plusieurs livraisons sont prévues mardi matin, Tom donnera la priorité à cette panne. Il terminera donc sa réponse à l'appel d'offres dans sa plage joker de mercredi matin. Par contre, si aucune livraison n'est prévue avant jeudi ou vendredi, alors il pourra très bien continuer sur son appel d'offres et s'attaquer à la panne mercredi matin. ■

Reste la dernière catégorie d'imprévus, la demande d'une tierce personne dont vous devez absolument vous occuper vous-même. Cette personne peut très bien être un membre de votre famille, votre boss, un collègue de travail, un client, un de vos collaborateurs, un fournisseur, etc. Elle peut apparaître en entrant dans votre bureau, par mail ou par téléphone. Lorsque cette personne vous aura formulé sa demande, vous la questionnerez, et ce, pour deux raisons :

- pour bien lui faire préciser ce qu'elle attend de vous ;
- et, éventuellement, pour voir si une autre personne que vous pourrait s'en occuper.

Si c'est définitivement à vous de vous en occuper, demandez-lui « Pour quand le voulez-vous ? », et surtout pas « Est-ce que c'est urgent ? » car vous savez alors très bien quelle sera la réponse !

Votre interlocuteur vous apportera alors l'une des cinq réponses possibles à votre question.

■ Nous sommes lundi après-midi, Tom est en train de travailler sur la réponse à l'appel d'offres, et l'un de ses clients l'appelle à 16 heures.

> Première réponse possible à la question « Pour quand le voulez-vous ? » : « Euh... Vous pouvez me le faire pour quand ? » Son interlocuteur ne sait en fait pas pour quand il le veut.

Dans ces cas-là, Tom lui dira : « Je peux vous le faire pour mercredi midi, qu'en dites-vous ? » Sauf cas exceptionnel, l'interlocuteur répondra « oui ». Et Tom se remettra à son appel d'offres, tout en notant de traiter cette demande mercredi matin, pendant sa plage joker.

> Deuxième réponse possible : « Pour mercredi soir. » Autrement dit, son échéance englobe un joker. Il suffit alors à Tom de lui répondre : « Très bien, ce sera fait. » Tom se remet alors à son appel d'offres, tout en notant de traiter cette demande mercredi matin, pendant sa plage joker.

> Troisième réponse possible : « Pour demain midi. » Son échéance n'englobe pas de joker. Tom risque alors de basculer dans des réponses du type « Ah, mais il fallait m'appeler plus tôt » ou « Ça ne va pas être possible ». Ma recommandation est de lui répondre : « Oui, je peux vous le faire pour mercredi midi, qu'en dites-vous ? » Tom vient en fait de lui dire « Non ». Il vient de négocier. Et là, deux possibilités :

– sa proposition lui convient et il l'accepte. Comme précédemment, Tom se remet alors à son appel d'offres, tout en notant de traiter cette demande mercredi matin, pendant sa plage joker ;

– elle ne lui convient pas, il reste campé sur ses positions. Alors, Tom accepte de lui rendre son travail mardi midi. Tom pourra alors tenir sa promesse de deux façons possibles :

- il se remet à son appel d'offres. Il traitera la demande mardi matin et ce qu'il avait planifié mardi matin sera repoussé au mercredi matin, pendant sa plage joker ;
- il traite immédiatement la demande, et finira la réponse à l'appel d'offres mercredi matin, dans sa plage joker.

> Quatrième réponse possible : « Maintenant, immédiatement, tout de suite, pour hier... » Même si cela demandera probablement un peu de courage à Tom pour certains interlocuteurs, pourquoi ne pas tenter : « Oui, je peux vous le faire pour mercredi midi, qu'en dites-vous ? » Tom risque juste que la personne accepte sa contre-proposition. Et si tel n'est pas le cas, alors il traite tout de suite sa demande. Il finira sa réponse à l'appel d'offres dans sa plage joker.

> La cinquième réponse que Tom pourra obtenir est le classique « C'est urgent ». Or, cette phrase n'est pas une réponse à la question « Pour quand le voulez-vous ? », de même que les mots « urgent » et « immédiatement » ne sont pas des synonymes. Très souvent, les gens se mettent tout seuls une pression inutile en pensant que « c'est urgent » signifie « tout de suite ». C'est très souvent faux. La seule façon de savoir ce que veut réellement dire l'interlocuteur de Tom, c'est de lui proposer : « Oui, je peux vous le faire pour mercredi midi, qu'en dites-vous ? » Là, il obtiendra deux types de réponses :

- « Ah mais c'est parfait. Même fin de semaine si cela vous arrange ! » Et là, je vous garantis que Tom aura l'impression que la Grâce divine vient de tomber sur lui !
- « Mais puisque je vous dis que c'est urgent ! » Là, il y a de grandes chances que, pour cette personne, « urgent » signifie « tout de suite ». À ce moment-là, Tom traite tout de suite sa demande. Il finira sa réponse à l'appel d'offres dans sa plage joker. ■

Dimensionner les jokers

Maintenant que vous avez la théorie du fonctionnement du joker, regardons comment l'adapter à votre métier.

Vous avez en fait trois questions à vous poser :

- Quel est mon besoin en nombre d'heures de joker par semaine ?
- En combien de plages ces heures doivent-elles être réparties dans la semaine ?
- Quels sont les moments les plus pertinents pour positionner ces plages dans la semaine ?

Je n'ai bien sûr pas les réponses à ces questions pour tous les métiers.

■ Les techniciens de l'équipe d'entretien d'un bailleur social ont un théorème : « Toute chaudière qui doit tomber en panne tombera en panne le week-end. » Ils n'ont pas positionné leur joker le week-end car il y a toujours une personne d'astreinte, mais bel et bien le lundi, et toute la journée en plus. ■

■ Si vous êtes technicien SAV dans une grande surface d'électroménager, vous aurez peut-être intérêt à mettre des jokers tous les matins pendant trois heures. Et ainsi réparer chaque matin les machines qui auront été apportées la veille.

Le mieux est que vous vous jetiez à l'eau, c'est-à-dire que vous mettiez en place votre squelette et que vous le réajustiez au fur et à mesure que vous avancez. Il vaut mieux alors y mettre plus de jokers, quitte à en retirer un ou deux plus tard, quand vous aurez trouvé le bon rythme.

Mettre en place le squelette sur son agenda

Peut-être vous sentez-vous bloqué à la perspective d'installer votre nouveau squelette dans votre agenda, car celui-ci est probablement déjà rempli avec des rendez-vous, des déplacements, des réunions, etc. Il est certes important de savoir comment faire cohabiter votre nouveau squelette et votre « vrai » agenda des prochaines semaines.

Deux possibilités s'offrent à vous :

- la première, c'est de « plaquer » votre nouveau squelette sur la première semaine complètement vierge de votre agenda, puis de « copier-coller » ce squelette dans toutes les semaines qui suivent. L'avantage est qu'aucun conflit d'agenda ne sera à régler, puisque, sur les premières semaines où il y avait déjà des rendez-vous, le squelette n'a pas été plaqué et que sur la première où il a été plaqué il n'y avait pas de rendez-vous. L'inconvénient est que vous ne bénéficierez de votre nouvelle organisation que dans un délai de plusieurs semaines ;
- la seconde, c'est de « plaquer » votre nouveau squelette sur votre agenda dès la semaine prochaine, la semaine S. Admettons qu'il y ait huit conflits entre votre squelette et votre agenda. Vous traiterez immédiatement ces conflits. Vous reporterez un rendez-vous, vous supprimerez momentanément un élément de votre squelette. Bref, vous vous arrangerez pour que les deux cohabitent le plus harmonieusement possible. Dans la foulée, plaquez immédiatement votre squelette sur l'agenda de la semaine S + 1. Là, il n'y aura plus que cinq conflits, que vous arbitrerez immédiatement. Plaquez alors votre squelette sur l'agenda de la semaine S + 2. Il n'y aura peut-être alors plus que deux conflits, que vous traiterez. Plaquez de même votre squelette sur l'agenda de la semaine S + 3, puis S + 4... Vous arriverez à une semaine vierge et votre squelette y prendra toute sa place. Il ne vous restera plus qu'à le coller dans toutes les semaines qui suivent. L'avantage est que vous bénéficiez plus rapidement des effets de votre nouvelle organisation. L'inconvénient est qu'arbitrer ces conflits d'agenda vous prendra un peu de temps.

En tout cas, quelle que soit la méthode que vous reteniez, « copier-coller » votre squelette dans les 52 prochaines semaines vous permettra en plus d'anticiper instantanément les « accidents » du type jours fériés, ponts, etc. Vous pourrez immédiatement adapter votre squelette à ces « accidents » et non pas deux ou trois jours avant, quand il sera trop tard.

■ Nous sommes en 1988. Cela fait un peu plus de six mois que je suis dans la vie active. J'ai intégré une formation longue dont le sujet du

premier module de deux jours est la gestion du temps. Je suis entouré de collègues de toutes nationalités de la même multinationale que moi. Notre formateur entre, sort ses affaires, nous regarde et nous dit : « Sortez vos agendas ! » Puis il poursuit : « Planifiez vos prochaines vacances. » Et il s'assoit. Nous nous regardons les uns les autres, un peu dans le doute. Je commence à croire que c'est sa façon d'accrocher notre attention, qu'il va se relever d'un moment à l'autre en rigolant et vraiment débiter la formation.

Mais non. Il se relève bien, mais pour nous dire : « Je suis sérieux. Je ne commencerai pas cette formation tant que chacun d'entre vous n'aura pas planifié ses prochaines vacances. » ■

Et je vous fais donc à mon tour cette injonction. Une fois votre squelette « copié-collé » dans les 52 prochaines semaines, planifiez vos vacances. Si vous ne le faites pas, vous risquez de faire partie de ceux qui ont répondu « oui » à la troisième question du sondage évoqué au début de ce chapitre.

À retenir

- Il existe quatre grandes sources d'imprévus.
- Il est souvent pertinent de commencer par supprimer les causes des « faux » impondérables.
- Pour gérer ces quatre sources, il faut positionner dans son squelette des plages vides, les jokers.
- Pour la source « demande d'un tiers », il faut bien penser à lui demander pour quand il le veut.

Mon job à la fin du chapitre 11

- Je recherche les éventuelles sources de « faux » imprévus (ou d'imprévus récurrents) dans mon organisation et j'établis un plan d'action pour les supprimer.
- J'évalue mes besoins en jokers : combien d'heures par semaine ?

Réparties en combien de plages ? Quelle est leur place dans mon squelette ?

- J'utilise l'une des deux méthodes préconisées pour installer mon squelette dans mon agenda.
- Chose faite, j'ajuste chaque semaine la composition de mon squelette jusqu'à trouver le bon rythme.
- Je planifie mes vacances.

CHAPITRE 12



Planifier sa semaine

Votre squelette hebdomadaire est donc maintenant construit. Il va s'agir maintenant de « l'habiller », c'est-à-dire d'y programmer vos rendez-vous et vos réunions non récurrents, et de planifier le travail sur vos galets non récurrents.

François Judet, dirigeant des ateliers Brugier, experts depuis 1920 en restauration et en laquage de meubles anciens, se demandait comment gérer et quand traiter ses priorités :

Avant la formation, mon emploi du temps était à la merci de tout le monde. Je n'arrivais pas à faire respecter mes priorités. Je n'y arrivais pas par manque de connaissances de celles-ci. Je ne savais pas comment les définir, comment les hiérarchiser, comment leur réserver du temps.

La méthode « qui marche » d'Alain m'a fait prendre conscience du fait que mon temps m'appartenait et que j'avais le pouvoir de le gérer. Maintenant, chaque jour, je pense à gérer mon temps. Je ne suis pas encore un maître, mais je progresse avec la joie et l'émerveillement de quelqu'un qui découvre sa nouvelle maison et tout ce qu'il va pouvoir y faire pour l'améliorer avec un budget illimité puisque je suis le propre banquier de mon temps !

Généralement, le premier réflexe que l'on a lorsqu'on s'organise, c'est de consacrer tout notre temps à nos galets. Et, par conséquent, on peut avoir tendance à oublier quelques récurrences, ou à s'y prendre au dernier moment pour s'en occuper. On laisse les microtâches de côté jusqu'à ce qu'elles se transforment en crise. Et l'on prie pour qu'aucun imprévu ne vienne nous détourner de notre galet, ce qui n'arrivera jamais.

Le squelette est là pour nous amener à regarder la réalité en face, à positionner le juste temps pour ces trois catégories de tâches et ainsi à planifier l'esprit libre le reste de la semaine avec nos galets. Soit dit en passant, nous avons déjà positionné certains de nos galets dans le squelette :

la plupart de nos récurrences sont des galets et, la plupart du temps, les jokers seront pris par des galets.

Il reste donc à positionner dans l'agenda deux types de galets :

- les galets non récurrents collectifs : les rendez-vous, les déplacements et autres réunions ;
- les galets non récurrents individuels, c'est-à-dire les dossiers sur lesquels vous allez plancher seul : étudier les 30 CV que vous avez reçus pour le poste de DRH, ou la réponse à ce fameux appel d'offres par exemple.

C'est ce que j'appelle « habiller » le squelette.

Positionner les rendez-vous et les réunions

Il s'agit de placer d'abord vos galets non récurrents collectifs.

■ Lundi soir, pendant le dîner, le fils de Tom lui explique qu'il doit rendre avant la fin du mois ses souhaits d'orientation pour l'année prochaine. Il n'a pas encore fait son choix parmi les options proposées par son établissement, où il souhaite rester l'année prochaine. Vous décidez donc tous les deux de prendre rendez-vous avec le proviseur. Le lendemain matin, Tom l'appelle et lui propose un rendez-vous jeudi à 18 heures, vendredi à 18 heures, ou samedi matin. Le proviseur est d'accord pour vendredi, mais à 17 heures après les cours. Tom accepte.

Il y a trois semaines, le Directeur général de l'entreprise lui a annoncé que le prochain comité de direction se tiendrait dans l'entrepôt dirigé par Tom, car ils veulent en profiter pour le visiter et que Tom, leur fasse une présentation des futurs investissements qu'il propose. Tom a donc déjà positionné dans son agenda cette réunion de mercredi après-midi.

	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE
7 à 8		Footing		Footing		Footing	
8 à 9	Enfants école	Enfants école	Joker	Enfants école	Enfants école	Joker	Club de randonnée (mensuel)
9 à 10	Réunion d'équipe				Inventaire		
10 à 11					Passation commandes		
11 à 12							
12 à 13					Microtâches		
13 à 14	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	
14 à 15			Visite comité de direction		Joker		
15 à 16							
16 à 17					Rapport d'activité		
17 à 18		Microtâches			Rdv proviseur lycée		
18 à 19			Yoga				
19 à 20							
20 à 21	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner		
21 à 22		Prépa rando (mensuel)					

Figure 24. Agenda de Tom avec deux réunions

Lors de la réunion d'équipe d'il y a deux semaines, Tom a annoncé à ses collaborateurs la visite du comité de direction mercredi en quinze. Il leur a partagé son souhait d'organiser une réunion avec eux pour préparer cette visite. Il leur propose soit ce jeudi, soit lundi après-midi de la semaine prochaine, soit le mardi après-midi juste avant la visite. Ils se mettent d'accord pour le mardi après-midi juste avant la visite. Ainsi, s'il y a encore quelques derniers points à régler, il disposera de son joker du mercredi matin.

Et puis mardi matin, en rentrant de son footing, Tom rencontre un de ses voisins qui l'informe de son souhait de réunir les copropriétaires afin de prendre une décision par rapport aux trois coqs du fermier d'à côté qui « empêchent tout le monde de dormir ». Il veut absolument tenir cette réunion cette semaine et propose à Tom soit mercredi, soit jeudi soit vendredi, chaque fois à 18 heures. Tom, qui a son agenda dans la tête, sait qu'il n'a pas l'intention de louper sa séance de yoga. Comme il ne sait pas précisément combien de temps durera l'entretien avec le proviseur, et qu'en plus il lui faudra bien 20 minutes pour rentrer, il opte pour le jeudi soir.

	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE
7 à 8		Footing		Footing		Footing	
8 à 9	Enfants école	Enfants école	Joker	Enfants école	Enfants école	Joker	Club de randonnée (mensuel)
9 à 10	Réunion d'équipe				Inventaire		
10 à 11					Passation commandes		
11 à 12							
12 à 13					Microtâches		
13 à 14	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	
14 à 15		Préparation visite comité direction	Visite comité de direction		Joker		
15 à 16							
16 à 17					Rapport d'activité		
17 à 18		Microtâches			Rdv proviseur lycée		
18 à 19			Yoga	Réunion copropriétaires			
19 à 20							
20 à 21	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner		
21 à 22		Prépa rando (mensuel)					

Figure 25. Agenda de Tom avec toutes les réunions ■

Ainsi, lorsque vous êtes à l'initiative d'une réunion ou d'un rendez-vous, vous proposerez à vos interlocuteurs plusieurs créneaux qui correspondront à des vides dans votre squelette.

Quand vous faites l'objet d'une sollicitation, essayez autant que possible d'orienter votre interlocuteur vers l'un de ces vides. Bien sûr, ce ne sera pas toujours possible.

■ Si le Directeur général avait appelé Tom trois semaines avant pour lui imposer son comité de direction ce lundi matin, Tom aurait pu négocier qu'il se tienne plutôt l'après-midi, de telle façon qu'il préserve sa réunion d'équipe du matin. Si cela n'avait pas été possible, alors il aurait repoussé cette réunion d'équipe au lundi après-midi, ou il l'aurait avancée au vendredi précédent, de 10 heures à midi, quitte à « sacrifier » sa séance de traitement des microtâches. Ou alors, il aurait raccourci sa réunion. Remarquez que Tom n'a pas utilisé son joker du vendredi après-midi précédent, ni celui du mercredi matin de la semaine suivante. ■

Un joker doit rester vide le plus tard possible, car, jusqu'au dernier moment, vous pouvez connaître un imprévu.

- Par contre, si son directeur général n'avait prévenu Tom que le mercredi de la semaine précédente, il aurait pu mobiliser l'un de ses jokers, car l'appel de son patron aurait bel et bien été un imprévu. ■

Après avoir positionné dans votre squelette vos galets non récurrents collectifs, il vous reste à planifier vos galets non récurrents individuels pour terminer l'habillage de votre squelette.

Positionner les galets individuels

J'ai l'habitude de m'occuper de cette planification le dimanche, en fin de journée, mais le faire le vendredi avant de rentrer chez vous est aussi correct. Il s'agira d'ouvrir la page d'agenda de la semaine prochaine et de planifier quel temps vous allez consacrer à chaque galet, de décider quelles seront vos priorités de la semaine prochaine.

Plus précisément, en vous référant à votre liste d'objectifs et à votre fiche de poste, vous déciderez des galets dont vous vous occuperez la semaine prochaine, quand et pour quelle durée.

- Extrait de la fiche de poste de Tom :

- Mission 1 : manage l'équipe des magasiniers et des administratifs du site.
- Mission 2 : est en charge de la fiabilité et de la maintenance des équipements de l'entrepôt.
- Mission 3 : rend compte de son activité à la direction générale.
- Mission 4 : est garant de la sécurité des personnes et des biens sur le site.
- Mission 5 : gère les stocks et les approvisionnements.
- Mission 6 : est le relais du responsable qualité sur son site.

Ses objectifs SMART pour l'année :

- Objectif 1 : avoir réduit le montant financier des stocks de 10 % par rapport à la moyenne de l'année passée.
- Objectif 2 : avoir diminué de moitié le taux d'accidents du travail de l'entrepôt par rapport à la moyenne des trois dernières années.
- Objectif 3 : organiser la fête de fin d'année de l'entreprise qui aura lieu sur le site.

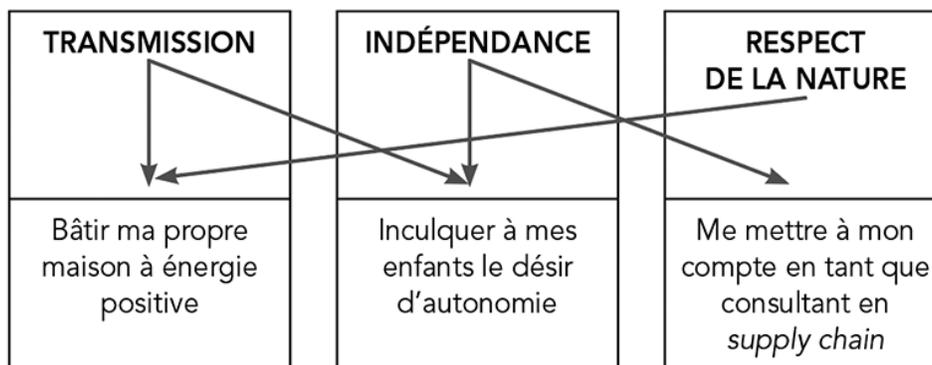


Figure 26. Haut du référentiel privé de Tom

Tom ouvre son agenda de la semaine prochaine avant la planification des galets individuels. Cette semaine, il n'a pas de randonnée le dimanche matin. C'est une récurrence mensuelle. La plage de préparation du mardi soir a donc également disparu.

	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE
7 à 8		Footing		Footing		Footing	
8 à 9	Enfants école	Enfants école	Joker	Enfants école	Enfants école	Joker	
9 à 10	Réunion d'équipe				Inventaire		
10 à 11					Passation commandes		
11 à 12							
12 à 13							Microtâches
13 à 14	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	
14 à 15		Préparation visite comité direction	Visite comité de direction		Joker		
15 à 16							
16 à 17					Rapport d'activité		
17 à 18		Microtâches			Rdv proviseur lycée		
18 à 19			Yoga	Réunion copropriétaires			
19 à 20							
20 à 21	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner		
21 à 22							

Figure 27. Agenda de Tom avant planification des galets individuels

La première chose qui saute aux yeux de Tom, c'est qu'il est en retard sur son objectif 3 d'organiser la fête de fin d'année. Il faut reconnaître que ce n'est pas le galet qui l'enchant le plus, car il est loin d'être un professionnel de l'événementiel. Mais bon, il est en même temps fier que tous les employés de l'entreprise viennent découvrir son site. En plus, lors du comité de direction de mercredi, Tom est sûr que son directeur général va lui demander où il en est. Il choisit donc de se bloquer les matinées des mardis et jeudis, car il est du matin. Mais pas plus de deux heures, car cela ferait trop. Et il rajoute l'après-midi du jeudi. La plage est plus longue, mais, comme il s'agit de rencontrer les traiteurs et de faire quelques dégustations, il n'aura pas besoin de produire trop de « jus de cerveau ».

	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE
7 à 8		Footing		Footing		Footing	
8 à 9	Enfants école	Enfants école	Joker	Enfants école	Enfants école	Joker	
9 à 10	Réunion d'équipe	Fête fin année (orchestre)		Fête fin année (barnum + sono)	Inventaire		
10 à 11					Passation commandes		
11 à 12							
12 à 13					Microtâches		
13 à 14	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	
14 à 15		Préparation visite comité direction	Visite comité de direction	Fête fin année (traiteur)	Joker		
15 à 16					Rapport d'activité		
16 à 17		Microtâches			Rdv proviseur lycée		
17 à 18			Yoga	Réunion copropriétaires			
18 à 19							
19 à 20							
20 à 21	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner		
21 à 22							

Figure 28. Agenda de Tom : planification partielle 1

Rassuré, Tom « balaie » un peu plus systématiquement ses galets :

- la mission 1 est couverte par sa réunion d'équipe du lundi matin. Néanmoins, il doit recruter un nouveau chef de quai et, pour ce faire, il lui faut étudier les CV qu'il a reçus pour savoir lesquels il invitera aux entretiens. Tom décide donc de se réserver deux heures lundi matin, après la réunion d'équipe. Il est du matin, mais il connaît tellement bien ce poste, qu'il a occupé avant d'être promu, qu'il n'a pas besoin d'être en pic de forme intellectuelle pour cela ;
- pour remplir la mission 2, il doit travailler sur le plan d'investissement de l'année prochaine. Il planifie cela lundi après-midi ;
- ses yeux tombent alors sur le créneau d'une heure le mardi de 16 heures à 17 heures. Comme Tom aime bien travailler sur ses galets sur des plages d'au moins deux heures, il se dit qu'il vaut mieux transformer cette heure en joker, au cas où la réunion de préparation de la visite du comité de direction dure plus longtemps que prévu.

	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE
7 à 8		Footing		Footing		Footing	
8 à 9	Enfants école	Enfants école	Joker	Enfants école	Enfants école	Joker	
9 à 10	Réunion d'équipe	Fête fin année (orchestre)		Fête fin année (barnum + sono)	Inventaire		
10 à 11					Passation commandes		
11 à 12	CV chef de quai						
12 à 13					Microtâches		
13 à 14	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	
14 à 15	Plan investissements	Préparation visite comité direction	Visite comité de direction	Fête fin année (traiteur)	Joker		
15 à 16		Joker			Rapport d'activité		
16 à 17		Microtâches			Rdv proviseur lycée		
17 à 18			Yoga	Réunion copropriétaires			
18 à 19							
19 à 20							
20 à 21	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner		
21 à 22							

Figure 29. Agenda de Tom : planification partielle 2

Tom continue :

- la mission 3 est déjà couverte par la récurrence « rapport d'activité » du vendredi après-midi, donc il n'a rien d'autre à planifier la semaine prochaine ;
- la mission 4 est couverte cette année par son objectif 2. Tom décide donc de planifier du temps les mardis matin et jeudi matin ;
- il reste une heure vendredi en fin de matinée, qu'il décide de ne pas affecter.

Tom va maintenant finir sa planification par la partie privée. Il y a déjà la réunion des copropriétaires, son cours de yoga et la réunion avec le proviseur. Il décide donc de laisser vides les soirées des lundis et mardis. Par contre, il lui faut régler les factures de la maison, faire ses comptes et probablement réfléchir à ce qui se sera débattu lors de la réunion des copropriétaires. Il « sacrifie » donc son vendredi soir à cela.

	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE
7 à 8		Footing		Footing		Footing	
8 à 9	Enfants école	Enfants école	Joker	Enfants école	Enfants école	Joker	
9 à 10	Réunion d'équipe	Fête fin année (orchestre)		Fête fin année (barnum + sono)	Inventaire		
10 à 11				Cahier charges équipements secu	Passation commandes		
11 à 12	CV chef de quai	Analyse at 3 dernières années					
12 à 13							Microtâches
13 à 14	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	
14 à 15	Plan investissements	Préparation visite comité direction	Visite comité de direction	Fête fin année (traiteur)	Joker		
15 à 16		Joker					
16 à 17		Microtâches				Rdv proviseur lycée	
17 à 18			Yoga	Réunion copropriétaires	Administratif		
18 à 19							
19 à 20							
20 à 21	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner		
21 à 22							

Figure 30. Agenda de Tom : planification partielle 3

Il reste à Tom à planifier son week-end prochain. Il se réfère pour cela à la partie haute de son référentiel privé (voir figure 26). Il décide de consacrer son samedi à son rêve d'inculquer à ses enfants le désir d'autonomie avec un projet qui, en plus, nourrira sa valeur de respect de la nature. Le dimanche sera consacré à son rêve de bâtir sa propre maison à énergie positive.

	LUNDI	MARDI	MERCREDI	JEUDI	VENDREDI	SAMEDI	DIMANCHE
7 à 8		Footing		Footing		Footing	
8 à 9	Enfants école	Enfants école		Enfants école	Enfants école		Maison
9 à 10	Réunion d'équipe	Fête fin année (orchestre)	Joker	Fête fin année (barnum + sono)	Inventaire	Joker	
10 à 11					Passation commandes		
11 à 12	CV chef de quai	Analyse at 3 dernières années		Cahier charges équipements secu			
12 à 13					Microtâches		
13 à 14	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	Déjeuner	
14 à 15	Plan investissements	Préparation visite comité direction	Visite comité de direction	Fête fin année (traiteur)	Joker	Cabane enfants	
15 à 16		Joker					
16 à 17		Microtâches			Rdv proviseur lycée		
17 à 18			Yoga	Réunion copropriétaires	Administratif		
18 à 19							
19 à 20							
20 à 21	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner	Dîner		
21 à 22							

Figure 31. Agenda final de Tom ■

À première vue, cet agenda peut vous paraître « blindé ». Mais il ne l'est pas ! D'abord car il y a les plages joker qui sont vides. Et ensuite car Tom a décidé de se laisser des soirées libres.

Ainsi, libre à vous d'adapter cette planification à votre caractère et à vos envies du moment. Certains se sentiront plus rassurés en cadrant parfaitement leur emploi du temps, et donc en planifiant chaque heure. D'autres au contraire se sentiront opprimés par une telle pratique et choisiront de se laisser beaucoup plus de plages vides et de les « occuper » au dernier moment, en fonction de l'humeur du moment. Dans les deux cas, je vous recommande de conserver le squelette. Car c'est lui qui va sécuriser votre organisation :

- les récurrences y figurent. Donc aucune chance de les oublier ou de les traiter au dernier moment, sous stress ;
- grâce à votre liste de microtâches et les modules récurrents de traitement, vous leur consacrez le juste temps pour qu'ils ne se transforment jamais en crise ou en urgence ;
- et les imprévus sont « prévus » grâce aux jokers.

À partir du moment où votre squelette est en place, vous pouvez organiser tout le reste comme bon vous semble, avec le degré de « cadrage » et de finesse qui vous correspond le mieux.

Maintenant, il est possible que ce bel édifice soit parfois « challengé » par la vie, et que la surcharge s'installe. Si cette dernière est ponctuelle, comme deux jours consécutifs de formation lundi et mardi suivis d'un jour férié le mercredi, il est légitime que vous vous retrouviez en surcharge sur les deux jours qui restent cette semaine-là. Non, je vous parle d'une surcharge chronique qui s'installe semaine après semaine. Une surcharge qui vous empêche de mettre dans votre squelette tous les galets que vous souhaiteriez y mettre, et ce, de manière systématique.

Gérer la surcharge chronique

Je vois quatre angles d'attaque dans cette situation.

1. Regardez la partie haute de votre référentiel : l'enchaînement Valeurs > Buts > Objectifs pour la partie privée et l'enchaînement Valeurs + Comportements > Stratégie > Objectifs collectifs de l'entreprise. Ces éléments constituent autant de filtres qui doivent « protéger » votre agenda contre plein d'actions en tout genre.

Pour prendre l'image d'un tsunami, ce n'est pas avec les outils que je vous ai proposés dans les chapitres sur la construction du squelette que vous allez arrêter le tsunami. Ces outils ne sont que des sacs de sable que vous allez entasser autour de votre maison pour éviter qu'elle ne soit inondée. Ce ne sont pas ces sacs de sable qui l'empêcheront d'être emportée.

C'est la partie haute du référentiel qui constitue les digues qui protégeront votre maison de la déferlante. Par conséquent, votre premier réflexe en cas de surcharge chronique sera de vérifier que la partie haute joue bien son rôle de filtre.

2. Réactualisez vos objectifs SMART (voir chapitre 5, « Le choix quantitatif »).

3. Revisitez votre fiche de poste. Souvent, on y ajoute une mission, puis une deuxième, puis une troisième sans jamais en profiter pour réévaluer si la charge globale reste acceptable. Un peu comme des gouvernements successifs qui empileraient nouvelle loi sur nouvelle loi sans prendre la peine de regarder si ces nouvelles lois ne rentrent pas en contradiction avec les plus anciennes.

4. Analysez vos précédents squelettes. Si vous les avez scrupuleusement renseignés, semaine après semaine, vous vous êtes alors constitué un historique, une base de données très fine sur votre fonctionnement et votre organisation, quasiment à l'heure près. Vous pourrez ainsi regarder si, par hasard, au fil du temps, vous n'y avez pas mis de plus en plus de jokers, ou de modules de traitement des microtâches, etc. En analysant les causes de ces évolutions, vous mettrez probablement la main sur les causes de cette surcharge.

À retenir

- Les réunions et les rendez-vous se prennent autant que possible dans les espaces vides des squelettes des semaines futures. En cas d'impossibilité, il faut utiliser les jokers.
- Les galets individuels se planifient en fin de semaine S (vendredi soir ou week-end) dans les espaces vides de la semaine S + 1. Et certains galets peuvent très bien être prépositionnés dans les semaines S + 2, S + 3, etc.

Mon job à la fin du chapitre 12

- Je mets en place l'habillage de mes squelettes futurs en utilisant la méthode proposée dans la rubrique « À retenir ».
- En cas de surcharge chronique de travail, j'explore les quatre angles d'attaque.

PARTIE 4

Les deux empêcheurs de tourner en rond

CHAPITRE 13



Se discipliner avec ses mails

Vous disposez maintenant d'un référentiel complet, partie haute et partie basse, référentiel privé et référentiel professionnel. Mais un premier perturbateur, les mails, peut facilement les mettre à mal si vous n'êtes pas outillé pour les apprivoiser.

Nous sommes dans un charmant château de Vendée, en ce vendredi après-midi du début de l'automne, où j'interviens depuis le matin en tant qu'expert APM dans un des clubs de la région. Alors que nous en arrivons au traitement des mails, l'un des membres lance cette réflexion : « Les mails, c'est bien simple. Plus tu en envoies, plus tu en reçois. Moins tu en envoies, moins tu en reçois. » Je reconnais qu'à ce moment-là je n'ai pas trop su quoi lui répondre. Pour aller même plus loin, j'étais sûr qu'il se trompait. Dans l'avion du retour, je repensais à ce partage et je décidais de faire le test, histoire d'en avoir le cœur net. Pendant quelques jours je comptais le nombre de mails que j'envoyais et que je recevais. Puis, dans un second temps, je m'obligeais à privilégier le contact direct, physique ou téléphonique plutôt que le mail, tout en continuant à décompter le nombre de mails que j'envoyais. Cette personne avait bel et bien raison : le nombre de mails reçus diminua.

Je suis conscient que ce que je vais écrire va me valoir les foudres de plusieurs d'entre vous, mais je suis convaincu de ce phénomène, et beaucoup de mes clients ont tourné casaque après que je les ai accompagnés dans leur désintoxication.

Je défends l'idée que le mail n'est pas un média de communication d'urgence, sauf dans certains cas bien particuliers où vous travaillez avec des secteurs d'activité industriels où la commande tombe à l'heure H, et que la

livraison doit se faire directement sur la ligne d'assemblage trois heures plus tard. Le média de communication d'urgence est à mon sens le téléphone.

Si la personne qui vient d'appuyer sur la touche « envoyer » de son clavier s'attend à ce que, dans les secondes qui suivent, vous lisiez son mail urgent, elle prend un énorme risque, que vous soyez en réunion, dans un avion, aux toilettes, en train de faire une sieste, etc. Par contre, si, au lieu de vous envoyer ce mail puis de vous téléphoner dans la seconde qui suit pour vous demander « Tu as bien reçu mon mail ? », elle vous téléphone directement, elle gagne sur plusieurs tableaux :

- elle a gagné le temps d'écriture du mail ;
- elle a beaucoup plus de chance de vous transmettre son message rapidement ;
- vous pourrez en temps réel lui demander des précisions et vous mettre d'accord sur une éventuelle échéance.

Je parle plus haut de « désintoxication » et je le pense sérieusement. Je croise régulièrement des professionnels de tous niveaux qui se précipitent systématiquement sur leur messagerie dès que la notification retentit dans le bureau. Cela revient à considérer que l'ordre d'arrivée des mails dans la boîte de réception est l'ordre de leurs priorités. Statistiquement, c'est impossible. En plus, cela entre totalement en contradiction avec tout ce que je viens de vous exposer sur la construction de votre squelette, celle-ci visant justement à vous redonner le contrôle et la maîtrise de votre agenda, et donc de votre temps. C'est cette maîtrise qui ramènera de la sérénité en vous. Réagir à chaque nouvelle notification générera plus de stress que de sérénité.

Éviter certaines déviances de l'outil « mail »

Je n'ai certainement pas la prétention de vous livrer de manière exhaustive tout ce qu'il faut faire ou ne plus faire pour que cet outil reste notre ami et pas notre dictateur. Déjà parce que je ne connais probablement que 5 % des capacités de ma messagerie, un peu comme certains tableaux bien connus, et ensuite parce que, quelques semaines après la parution de ce

livre, de nouveaux outils et de nouvelles bonnes pratiques auront vu le jour. Je vous propose plutôt quelques réflexions basiques éprouvées.

Dans la plupart des cas, la grande majorité des mails envoyés et reçus le sont en interne à l'entreprise, entre collègues, services, hiérarchiques, etc. Il devient donc pertinent de créer un groupe de travail chargé d'élaborer un court document décrivant les « à faire et à éviter » en interne, dont voici quelques propositions.

> Mettre ou pas en copie la terre entière est un vrai sujet en entreprise. Entre ceux qui veulent gentiment enfoncer publiquement un collègue et ceux qui veulent se couvrir pour la moindre action, il y a un juste milieu. Je connais des dirigeants qui ont programmé leur messagerie afin que tous les mails où ils sont en copie soient automatiquement redirigés vers leur assistant ou assistante. C'est elle ou lui qui décide ensuite de leur retransmettre ou pas.

D'autres sont encore plus radicaux : ils les suppriment sans les lire, au risque ensuite de ne pas être complètement informés de ce qui se passe chez eux. L'idée est donc ici de décider collectivement de la bonne pratique en la matière.

> Je vois régulièrement les vingt personnes venant de recevoir un mail du type « Merci de confirmer que vous serez bien présents à notre rendez-vous du... » faire un « répondre à tous ». Ce qui donne au final 400 mails dans la nature. Là encore, l'outil de base, c'est le discernement.

> Pour fluidifier les réponses à vos mails, vous pouvez également vous mettre d'accord entre vous sur des mots-clés à faire systématiquement figurer dans l'objet : « Pour action », « Pour info », « Pour réponse ». Votre destinataire saura immédiatement à quoi s'en tenir avant d'avoir ouvert votre mail. J'en connais même qui écrivent directement leur message dans l'objet du mail. Du coup, le destinataire n'a pas besoin de l'ouvrir. Toute l'info apparaît dans sa boîte de réception. Bien sûr, cela demande des trésors de concision !

> Mettez-vous également d'accord entre vous sur la politesse. Remercier par mail fait à mon avis partie de l'éthique dans les affaires. Que

vos destinataires y répondent par un « pas de quoi » ou un « de rien » n'est pas nécessaire. Parfois, le jeu de ping-pong peut même durer plus longtemps. Or, l'outil adapté pour le ping-pong, c'est plutôt les messageries instantanées ou « chats ».

Une fois certains de ces principes appliqués, reste la question : « Comment est-ce que je traite effectivement mes mails ? »

Je vais vous proposer un protocole de traitement simple, que je vous recommande d'appliquer trois à quatre fois par jour. Autrement dit, je vous invite à ouvrir votre boîte mail trois ou quatre fois par jour pour les traiter. Et donc de la fermer pendant le reste de la journée, puisque le mail n'est pas un média de communication d'urgence...

■ Hubert Gaspard, Group Chief Human Capital Officer du groupe IBL, le plus gros employeur de l'océan Indien, me demande de l'aider dans la gestion de ses mails : il me dit avoir plus de 350 mails non traités et qu'il lui en arrive chaque jour plus qu'il ne peut en traiter. En partage d'écran, je vois apparaître 356 mails en caractères gras. Sans le lui dire, je déclenche le chronomètre de mon smartphone, puis je lui fais traiter chaque mail selon un certain protocole. Après dix mails ainsi traités, je l'arrête et lui demande :

– Stop Hubert. Combien de mail viens-tu de traiter ?

– Dix.

– Sais-tu en combien de temps tu as traité ces dix mails ?

– Aucune idée.

– Moi je sais, car je t'ai chronométré. Cela t'a pris six minutes.

– D'accord. Et alors ?

– Et alors ? Eh bien cela signifie que, si tu consacres une heure par jour à traiter tes mails comme je viens de te le montrer, tu en traiteras à peu près une centaine. Même si nous partons sur une hypothèse de 80 par heure, en cinq jours tu auras résorbé ton retard. Disons dix jours puisque, dans le même temps, tu continueras à en recevoir.

– Mince Alain, tu as raison, je n'avais pas réalisé.

Il lui fallut finalement une douzaine de jours pour être à jour de ses mails, ce qu'il est d'ailleurs toujours depuis. ■

Un protocole de traitement

Je suppose que les mesures basiques ont été prises :

- vous êtes équipé d'un antispam digne de ce nom ;
- quand un mail indésirable est passé entre les mailles du filet, vous ne cliquez pas sur « supprimer », mais sur l'icône « courrier indésirable » ;
- quand vous recevez cette newsletter à laquelle vous vous êtes abonnée il y a un an et que vous n'avez finalement jamais lue, vous ne cliquez pas sur « supprimer », mais sur le lien « me désabonner » ;
- vous commencez par ouvrir le mail le plus récent, et non pas le plus ancien. En effet, si vous ouvrez le mail le plus ancien d'abord, que vous le traitez et que, quelques mails plus loin, vous retrouvez un mail sur le même sujet qui va à l'encontre de ce que vous venez de faire, vous aurez perdu du temps. En commençant par traiter le mail le plus récent, vous tomberez forcément sur l'historique des mails précédents et vous le traiterez en parfaite connaissance de cause. En plus, vous pourrez supprimer sans les ouvrir les mails précédents de ce même historique qui se trouvent encore en caractères gras dans votre boîte de réception.

Maintenant, je vous propose de suivre ce protocole :

1. Vous prenez connaissance du mail et vous décidez de le supprimer, non pas de le laisser dans votre boîte de réception, mais bel et bien de le supprimer.
2. Si ce mail ne doit pas être supprimé, alors il doit peut-être être transféré : soit parce qu'il y a eu une erreur d'aiguillage, soit parce que vous déléguez le traitement de ce mail à un tiers. Et là, du coup, deux options se présentent :
 - A. ce transfert n'appelle pas de suivi particulier. Vous pouvez donc supprimer le mail initial qui se trouve toujours dans votre boîte de réception ;
 - B. ce transfert appelle un suivi de votre part. Vous supprimez le mail initial puisqu'il se trouve en bas du mail que vous venez d'envoyer. Et ce mail-ci, vous le « clic-glissez » dans un répertoire « A voir avec untel ».

3. Si ce mail ne doit pas être supprimé ni transféré, alors :

A. ce mail doit être archivé, mais il n'appelle aucune action de votre part ;

■ La médecine du travail dont dépend mon entreprise m'envoie par mail les résultats des visites médicales annuelles de mon équipe. Je ne vais certainement pas supprimer ce mail. J'ai juste à le « clic-glisser » dans le répertoire de la personne concernée. ■

B. ce mail véhicule une microtâche. Là, vous avez juste à le « clic-glisser » dans un répertoire « to-do microtâche ». Vous vous occuperez de ce mail lorsque vous aurez rendez-vous avec vous-même dans votre squelette ;

C. ce mail véhicule un galet. Là, vous le « clic-glissez » dans le répertoire qui correspond à ce galet. Vous vous occuperez de ce mail lorsque vous aurez planifié du temps dans votre agenda pour traiter ce galet ;

■ Imaginons que, le mardi de la semaine précédant la semaine de la figure 31, Tom reçoit deux CV pour le poste de chef de quai. Il ne va pas se mettre à étudier ces CV séance tenante. Il les classera dans son dossier et les consultera lundi, comme planifié. ■

D. ce mail demande à ce que vous vous en occupiez immédiatement, et cela pour deux raisons :

– cela vous prendra moins de deux minutes pour le faire ;

– son auteur ne sait pas que le mail n'est pas un média de communication d'urgence. Cela va vous empêcher de vous attaquer au galet que vous aviez planifié dans votre squelette après votre séance de traitement des mails. Vous pourrez sans problème vous occuper de ce galet déjà prévu dans votre prochain joker.

En conclusion, ce que j'appelle « traiter » un mail n'est pas « faire » ce qui est demandé dans son contenu. C'est plutôt le « ventiler » dans l'une des cases qui constituent votre squelette.

Vous gardez ainsi le contrôle de votre temps, de vos priorités. Ce n'est ainsi pas l'ordre d'arrivée des mails dans votre boîte de réception qui dicte vos priorités du jour. Je vous garantis une nette diminution de votre stress une fois que vous aurez adopté ce protocole !

Les chats et autres messageries instantanées

Je fais partie de ceux qui pensent que les mails « classiques » tels que nous les connaissons aujourd'hui vont progressivement disparaître au profit de ces outils, et que les pièces jointes laisseront la place à des liens vers des outils de travail collaboratif, car, contrairement aux mails, ces médias sont considérés comme des médias de communication d'urgence, ou plutôt d'instantanéité.

Ils présentent incontestablement des avantages. Je vous suggère cependant de ne pas vous contenter d'un seul « fil » de discussion. Vous risqueriez de louper une information cruciale qui se serait noyée au milieu des quatorze « Joyeux anniversaire Marcel ! ».

Le mieux, c'est de dédier un fil de discussion à un galet. Et de créer un fil spécial « social et fun ».

À retenir

- Le mail n'est pas un média de communication d'urgence, contrairement au téléphone.
- Consulter son mail trois à quatre fois par jour est donc suffisant.
- Il existe un protocole simple de « traitement » des mails qui permet de conserver le contrôle sur ses priorités tout en restant serein.

Mon job à la fin du chapitre 13

- J'applique le protocole de traitement des mails exposé dans ce chapitre pour « nettoyer » ma boîte mail de tous les mails en retard. Je peux supprimer tous les mails qui datent de plus d'un mois sans les ouvrir. Ceux qui contenaient un élément important m'ont déjà probablement explosé à la figure. Les autres ne méritent pas que je m'y attarde.
- Si j'ai la légitimité pour cela, je provoque la création d'une charte des bonnes pratiques au sein de mon environnement professionnel.

CHAPITRE 14



Canaliser les interruptions

Avez-vous conscience que vos mails sont une source d'interruption ? Et loin d'être négligeable en plus ? Ils ne sont toutefois pas les seules causes d'interruption qui viennent perturber votre travail.

Pour ce dernier chapitre, j'ai eu envie de donner la parole à Khadija Ibrahim. À l'époque où elle a suivi notre formation, Khadija était la directrice de l'hôtel B&B Chartres Océane. Elle balaie de manière synthétique plusieurs des éléments clés de la méthode. Mais surtout, elle vous donne l'une des clés contre les interruptions :

Le temps que nous n'utilisons pas à bon escient est définitivement perdu et, si nous planifions tous nos rendez-vous, nos tâches quotidiennes, nos gros dossiers à traiter, nos microtâches ainsi que les jokers, nous pouvons faire face aux imprévus et aux interruptions sans déroger à notre agenda.

Effectivement, le fait même d'appliquer la méthode fera automatiquement chuter le nombre d'interruptions dont vous ferez l'objet, que ces interruptions soient téléphoniques ou physiques, c'est-à-dire l'irruption intempestive d'une personne sur votre lieu de travail.

Reprenons le cycle du Pomodoro pour bien visualiser les dégâts que provoquent les interruptions. La figure 32 illustre le cycle « parfait ».

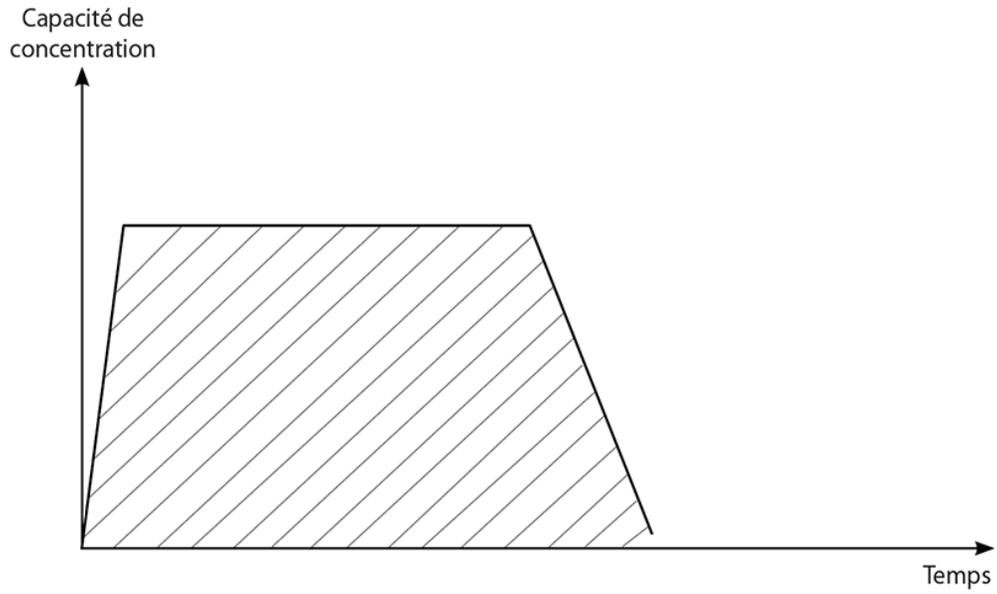


Figure 32. Cycle Pomodoro parfait

Je parle de cycle « parfait », car, en réalité, il aura plutôt la forme de la figure 33.

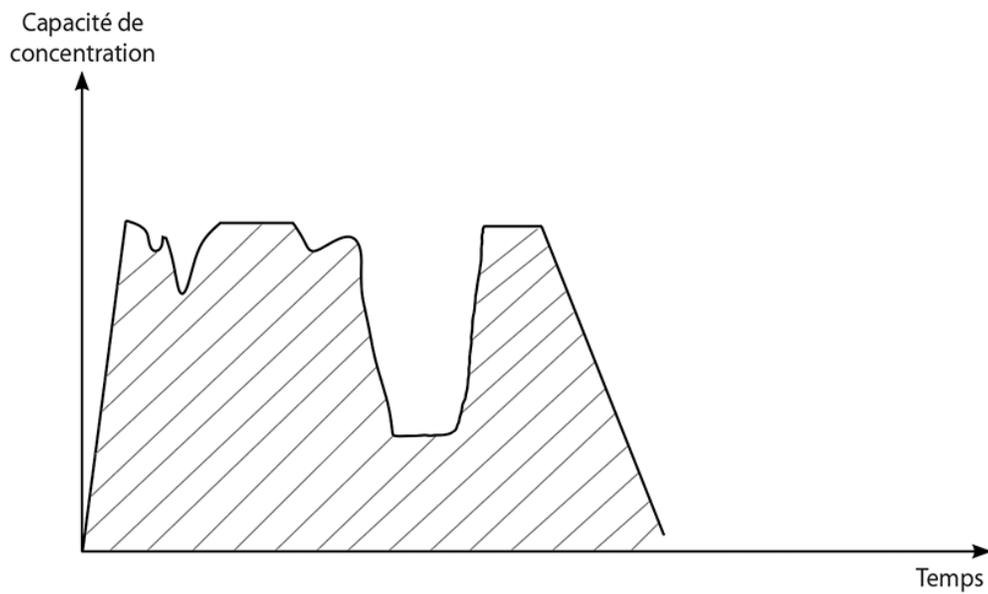


Figure 33. Pomodoro avec interruptions

Les trous dans ce graphique correspondent aux interruptions qui font chuter notre concentration. Par conséquent, voici ce que vous allez devoir faire pour les contrecarrer.

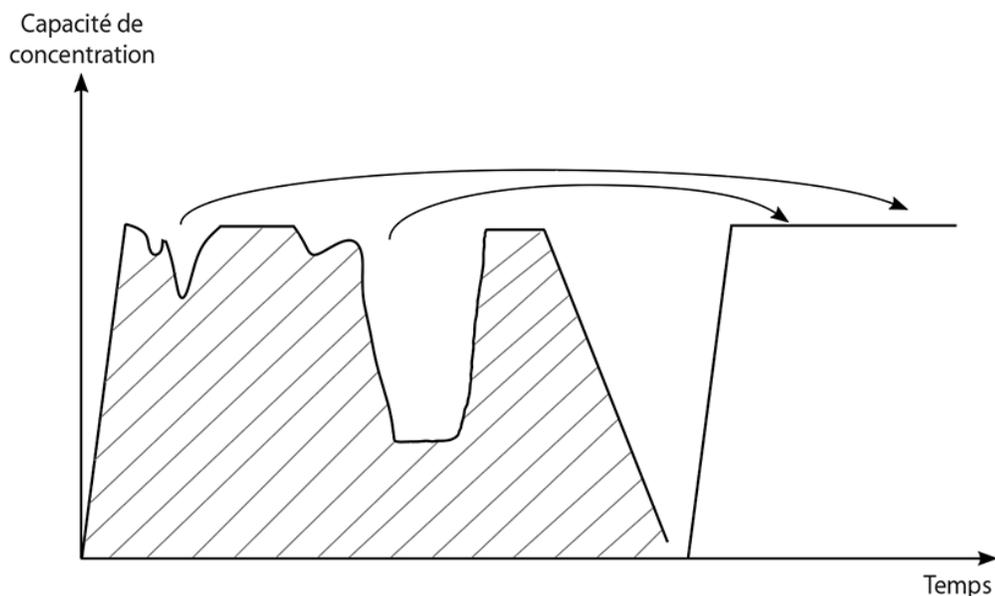


Figure 34. Cycle supplémentaire

Les deux flèches signifient que, pour compenser la baisse de concentration et le temps perdu à cause des interruptions, vous allez devoir ajouter un cycle supplémentaire. Et donc, au lieu de terminer votre tâche en un seul cycle, vous ne la terminerez qu'au bout de deux. C'est bien là une perte de temps. Pour vous affranchir au maximum de ce fléau, je vous propose de regarder les choses à plusieurs niveaux.

Premier niveau de traitement : le préventif général

J'ai identifié plusieurs sources d'interruptions qui reviennent de manière récurrente dans la plupart des métiers. Les identifier et les juguler sera probablement salutaire pour le plus grand nombre.

Les relances

Chaque fois qu'une personne vous relance pour savoir où vous en êtes de tel ou tel projet, ou quand vous lui remettrez tel rapport ou tel devis, vous êtes interrompu. Pour juguler cette première source, je ne vois qu'un seul moyen : habituer vos interlocuteurs au fait que vous êtes un professionnel qui respecte les échéances. Il faut donc pour cela que vous connaissiez les échéances en ayant posé la question : « Pour quand tu le veux ? » Ensuite, utilisez les deux protocoles vus aux chapitres 11 et 12 pour les respecter.

Un mauvais management/une mauvaise délégation

Si vous managez une équipe, et que vous ne le faites pas de manière optimale, vos collaborateurs commettront des erreurs ou oublieront des trucs et :

- soit ils vous interrompent pour vous poser des questions, vous demander des précisions, voire même pour que vous fassiez les choses à leur place ;
- soit ils n'oseront pas vous interrompre, les choses pourriront et vous serez finalement interrompu pour essuyer les plâtres.

Si vous vous reconnaissez dans ce tableau, alors je ne saurais que trop vous inviter à vous professionnaliser dans votre métier de manager. Car c'est un vrai métier, et pas une « verrue » qui vient se greffer sur votre « vrai » métier de conducteur de travaux, de maître d'hôtel, de chef d'atelier ou de chef d'un service réanimation dans un hôpital.

À cet effet, je vous suggère de rendre récurrents des tête-à-tête avec vos collaborateurs. Ainsi, supposons que vous avez un tête-à-tête avec l'un d'eux chaque lundi après déjeuner. Chaque fois qu'il sera tenté de faire irruption dans votre bureau, de vous appeler ou de vous envoyer un mail, il se posera la question de savoir si cela peut attendre le prochain tête-à-tête, ce qui sera le cas huit fois sur dix. À ce moment-là, il notera ce point sur un fichier qui s'intitule « A voir avec X ». Logiquement, vous procéderez de la même façon lorsque ce sera à vous de lui demander un truc.

En dehors du fait que cette pratique va considérablement faire baisser le nombre de vos interruptions mutuelles, elle va également diminuer vos échanges de mails. Certains sujets auront disparu spontanément. Vous

pourrez apprécier finement la faculté de discernement de chacun des membres de votre équipe et vous leur donnerez un signal fort en termes de management : « Je te consacre de mon temps uniquement à toi chaque semaine. »

Des réunions non professionnelles

Je ne parle pas ici des réunions longues et improductives qui sont une vraie perte de temps. Cela mériterait un livre à part entière. Non, je parle des conséquences de ces réunions mal menées sur les interruptions : s'il n'y a pas de compte rendu, ou qu'il est incomplet, vous risquez d'être interrompu par (ou d'interrompre vous-même) un des participants qui ne se rappellera plus qui doit s'occuper de tel point, ou pour quand il avait été décidé de lancer une nouvelle réunion. Pour toutes les réunions où le formalisme n'est pas de rigueur, le compte rendu se présentera en deux étapes claires :

- le relevé des décisions prises ;
- le plan d'action : qui fait quoi pour quand.

Le reste n'est que littérature. Et pour l'écriture de ce compte rendu, soit l'un des participants le prend en *live* sur son ordinateur, soit vous écrivez au fur et à mesure sur un paperboard actions et décisions, et vous le prenez en photo à la fin.

Vous êtes le passage obligé (ou le goulet d'étranglement)

Autrement dit, les gens autour de vous ont besoin de vous, à un moment ou à un autre, pour continuer à travailler, soit parce que vous êtes le « sachant » dans l'entreprise et pas eux, soit parce que vous avez instauré un mode de management pyramidal qui fait que personne, « au-dessous » de vous, n'osera prendre une quelconque initiative sans vous en avoir référé au préalable. Dans ce cas, je vous invite à relire la rubrique « un mauvais management ».

Si vous êtes le sachant, la question est donc de savoir ce que vous pouvez faire pour que vous ne soyez plus indispensable aux autres. En tant

que chef d'entreprise, je me pose régulièrement la question : « Qu'est-ce que je pourrais faire pour que mon équipe n'ait plus besoin de moi ? » Pensez donc aux FAQ, aux procédures, etc.

■ Jérôme est membre de la cellule R&D d'une PME de haute technologie dans le domaine de la défense. Le métier de cette PME ne peut pas s'apprendre dans une école. Elle est en effet la seule en Europe et ils sont trois dans le monde. Ils sont donc obligés de recruter des ingénieurs qu'ils forment ensuite en interne à leurs savoir-faire.

En fin de formation sur la gestion du temps, Jérôme m'apostrophe : « Alain, tout ça c'est bien joli, mais je ne pourrai jamais l'appliquer. » Et de poursuivre : « Je suis interrompu en moyenne une vingtaine de fois chaque jour, soit toutes les 20 minutes. » Voici la solution en trois étapes que je lui ai proposée, qui, au début, lui a pris un peu plus de temps qu'avant, mais c'était un investissement pour la suite :

« 1. Chaque fois qu'une personne te posera une question, tu y répondras, comme d'habitude. Mais, ensuite, tu iras sur votre serveur, y créeras un FAQ dans lequel tu y recopieras cette question ainsi que ta réponse.

2. Tu verras qu'au bout d'un moment on te posera des questions dont la réponse figurera déjà sur le FAQ. À ce moment-là, au lieu de répondre une seconde fois à la question, tu diras juste à ton interlocuteur : "La réponse figure dans le FAQ."

3. Les gens finiront par prendre l'habitude de consulter le FAQ avant de venir te poser leur question. Et là, tu ne seras presque plus interrompu. En plus, tu sécurises le savoir-faire de l'entreprise, car il ne reste plus seulement dans ta tête, mais plutôt dans un endroit sécurisé. »

L'entreprise dont Jérôme est le salarié a même créé depuis sa propre université « maison ». ■

Deuxième niveau de traitement

Le préventif physique

Autrement dit, comment éviter de trop se faire interrompre sur son lieu de travail ? Les astuces que je vous propose dépendent bien sûr de la configuration de votre espace de travail. Si vous êtes commerçant, c'est votre galet d'être interrompu, notamment par vos clients !

> Une des parades classiques est que votre lieu de travail ne se trouve pas en prise directe avec l'extérieur, car une personne fait « barrage » à l'accueil par exemple.

> Il a été démontré que, lorsque nous « connectons » le regard d'une autre personne, nous avons tout naturellement tendance à nous diriger vers elle. Ainsi, si votre table de travail est disposée de telle façon qu'au moindre bruit de pas vous levez la tête et rencontrez le regard de la personne, vous prenez le risque que celle-ci vous interrompe sans aucune raison particulière.

> La politique de la porte ouverte : elle consiste à décréter, et cela pour tout un chacun dans la structure, que, lorsque ma porte est fermée, c'est que je suis sur un galet, et donc que je ne souhaite pas être dérangé. Par contre, lorsque ma porte est ouverte, j'accepte d'être dérangé. Cette politique ne fonctionnera que si le responsable de la structure joue également le jeu et ne pousse pas les portes fermées alors qu'il exige que les autres respectent la sienne quand elle est fermée.

> Alors quid des *open space* ?

■ Arrivé à mon rendez-vous avec un prospect, il m'invita à le suivre, nous avons traversé alors un immense *open space* avant d'entrer dans son bureau. Il commença à m'expliquer que cette organisation favorisait beaucoup la communication entre les gens. Ce qui me conduisit à lui demander : « C'est curieux ce que vous me dites, car ils ont tous un casque sur les oreilles. Avez-vous remarqué ? » Eh bien non ! Il n'avait pas remarqué. Ses collaborateurs envoyaient ainsi le

signe plus ou moins conscient que, pour eux, la capacité à pouvoir se concentrer prévalait sur la possibilité de mieux communiquer. ■

Pour ménager la chèvre et le chou, pourquoi ne pas conserver l'*open space*, et lui rajouter quelques « corners », c'est-à-dire des petits espaces clos dans lesquels chacun peut aller dès qu'il a besoin de se concentrer ou de passer un appel ?

Le préventif téléphonique

Là, c'est plus simple, il suffit de couper votre téléphone dans les temps où vous êtes sur un galet consommateur de jus de cerveau. Avec des options possibles...

> Un message d'accueil qui se termine par « Si votre message a besoin d'un traitement immédiat, merci d'appeler xxx. Sinon, je reprends contact avec vous yyy ». yyy pouvant être les créneaux quotidiens où vous consultez vos mails, ou tout autre créneau qui vous convient. En rappelant pendant l'un de ces créneaux, vous augmenterez encore un peu plus votre aura de professionnel organisé qui tient ses promesses.

> Un transfert d'appel vers un assistant ou toute personne que vous aurez formée à traiter correctement vos appels.

> Un transfert d'appel vers un centre d'appels entrant, comme ces personnes très aimables qui vous accueillent par un « Cabinet du Dr Untel, bonjour ! ». Grâce aux nouvelles technologies, ces entreprises assurent un accueil personnalisé et professionnel. Et vous recevez votre journal d'appels à une fréquence préalablement établie.

■ Certains artisans voient même leur chiffre d'affaires augmenter en ayant recours à ces entreprises. Avant, quand un prospect les appelait pour un devis, ils étaient le plus souvent sur un chantier où il y avait soit peu ou pas de réseau soit beaucoup de bruit, d'où une perte de prospects et donc de chantiers. Le centre d'appels, lui, accueille les

prospects de manière très professionnelle, souvent mieux que l'artisan, ce qui est une première bonne surprise pour le prospect. Les artisans peuvent ensuite traiter leur journal d'appels à tête reposée le soir, après leurs chantiers. Ils obtiennent ainsi plus de demandes de devis et donc plus de commandes à la clé. ■

Troisième niveau de traitement : le curatif

Vous venez d'être interrompu. Comment faire pour que cette interruption dure le moins longtemps possible ?

La première question à vous poser est : « N'est-ce pas une bonne opportunité pour transformer cette interruption en pause ? » Cette interruption arrive peut-être en effet à point nommé à la fin d'un cycle Pomodoro. Ou alors vous appréciez la personne qui vient de vous interrompre et vous décidez de vous octroyer un temps « social » avec elle.

Si tel n'est pas le cas, alors il vous faut prendre le taureau par les cornes :

- si l'objet de l'interruption est une microtâche et qu'elle dure moins de deux minutes, faites-la immédiatement. Sinon, notez-la immédiatement sur votre liste, devant votre interlocuteur, tout en lui disant « Je m'en occupe ». L'idée est que vous lui envoyiez un double message, oculaire et auditif, que vous l'avez pris en compte. Théoriquement, il n'a alors plus de raison de rester ;
- si l'objet de l'interruption requiert que vous travailliez avec votre interlocuteur, mais que cela n'a pas besoin d'être traité séance tenante, alors prenez rendez-vous. Là encore, vous l'aurez pris en compte ;
- si la demande requiert que vous y travailliez seul, revoyez la technique de communication qui utilise vos jokers (voir chapitre 11) ;
- et finalement, il y aura bien quelques cas où vous serez obligé de basculer sur la demande de votre interlocuteur, mais elles seront peu nombreuses.

À retenir

- Il faut commencer par supprimer les sources des interruptions les plus classiques : relances, mauvais management, réunions pas professionnelles, goulet d'étranglement.
- Il est judicieux de voir si les locaux ne se prêtent pas à un réaménagement physique qui ferait baisser le taux d'interruptions.
- Il est possible de couper sereinement son téléphone à certains moments si l'on a prévu en amont un mode de traitement des messages reçus.
- Il existe un protocole pour écourter une interruption.

Mon job à la fin du chapitre 14

- J'applique les points de la rubrique « À retenir » qui me conviennent.

Conclusion

Je souhaiterais conclure cet ouvrage avec le témoignage de Halima Houille, qui était directrice d'un hôtel Holiday Inn au moment où elle a suivi ma formation :

Mon métier consiste à piloter un établissement dans lequel nous avons plusieurs casquettes.

Difficile parfois de distinguer l'urgent de l'important... puisque tout est urgent et tout est important. Rentrer à la maison le soir en laissant votre « to-do list » telle que vous l'aviez écrite le matin vous rend insatisfait de votre production. D'ailleurs, vous ne savez même pas au bout du compte si vous avez été réellement productif, alors que vous avez épuisé toute votre énergie ! Une vraie problématique...

Au cours de la formation, j'ai appris que la qualité de notre travail dépend de notre capacité à mettre notre intelligence et notre biorythme au service de notre agenda. Nous nous soumettons souvent à la disposition des autres, ou nous priorisons notre propre travail selon les urgences des autres par souci de bien faire.

Après la formation, j'ai attendu quelques jours, parce qu'il fallait que je prenne du recul pour envisager les outils et la manière qui me permettraient de mettre tout cela en pratique. J'ai d'abord terminé ma to-do list en cours, en me forçant à ne rien y ajouter, j'ai choisi une semaine qui n'était pas chargée pour planifier la mise en route de ma nouvelle organisation, passer ma commande d'agendas « classeurs », construire mon tableau Gantt et enfin ranger mon bureau de fond en comble pour une remise à zéro.

Je planifie même mes rendez-vous personnels dans un seul agenda... Et ça aussi, c'est plutôt pratique !

Même si je dois faire des réglages pour perfectionner ce système, j'ai gagné clairement en efficacité et en sérénité. Et, surtout, je crois que mon équipe est également plus sereine puisqu'elle se structure de manière plus nette aussi.

Je vous recommande, comme Halima, de d'abord prendre du temps, du recul, pour peaufiner votre plan d'action. En relisant attentivement son témoignage, vous identifierez six entrées possibles pour vous lancer.

1. Vous pouvez commencer par la partie privée (voir chapitres 3 à 5).

2. Si la partie privée est « en ordre » et vous convient, alors peut-être aurez-vous besoin de revoir la partie haute de votre référentiel professionnel (voir chapitres 6 et 7).
3. Peut-être que votre priorité sera de bâtir les diagrammes de Gantt de vos galets récurrents, s'ils sont prépondérants dans votre travail (voir chapitre 7).
4. Si tel n'est pas le cas, vous aurez avantage à bâtir votre squelette (voir chapitres 8 à 12).
5. Attention, le squelette n'est pas forcément la priorité de tout le monde. Certains choisissent de commencer par faire le ménage, dans leurs armoires, sur leur table de travail et dans leur(s) boîte(s) mails (voir chapitre 13).
6. Enfin, certains auront avantage à commencer par juguler les principales sources d'interruption, histoire d'y voir plus clair par la suite (voir chapitre 14).

À l'instar de tous ces témoins que j'ai invités au long de ces pages, je vous souhaite sincèrement de (re)trouver plus de sérénité dans votre organisation. Puisse ce livre contribuer à vous permettre de passer plus de « bon temps », plus de « bonnes heures » et moins de « mauvais temps », moins de « mal-heures ». J'espère qu'il marquera pour certains un nouveau début, qui sera le point de départ d'une nouvelle organisation et peut-être même bien le début d'une nouvelle vie.

Voyez-vous, ce livre n'apportera certainement pas plus d'années à votre vie. J'espère toutefois humblement qu'il vous permettra d'ajouter plus de vie à vos années.

Remerciements

Il y a tellement de personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à ce que vous puissiez tenir cet ouvrage dans les mains que j'ai repoussé l'écriture de cette page jusqu'au dernier moment, de peur d'oublier quelqu'un. Cependant, il n'était pas question que je ne leur témoigne pas ma gratitude. Alors allons-y, en espérant que j'aurai pensé à tout le monde.

Commençons par Thibault Léonard, le patron des éditions Mardaga. S'il ne m'avait pas proposé d'écrire ce livre, je n'aurais pas eu le courage de me lancer. Je le remercie donc, ainsi que sa sympathique équipe, de m'avoir « forcé » à trouver le temps de le faire.

Merci aux fées et aux mages qui, début 2002, se sont penchés sur le berceau de Crono Concept pour le faire décoller avec, à l'époque, la seule formation à la gestion du temps :

- Florise Vidal, alors dirigeante de la boutique de gestion AD Conseil Formation, qui m'a mis le pied à l'étrier de l'entrepreneuriat et qui m'a passé ma première commande ;
- Fabienne Séguy, directrice du site de proximité Amesud, qui m'a orienté vers Anne Carton, alors directrice du CRDR, où j'ai obtenu mon premier business récurrent ;
- Xavier Richard, alors directeur de Réseau Entreprendre Drôme Ardèche, qui m'a permis de donner mes premières conférences et m'a fait obtenir mon deuxième business récurrent.

Merci à ceux qui m'ont donné l'occasion de présenter la méthode à plus grande échelle en France et dans le monde :

- les responsables formation de la région Grand Est du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) qui m'ont lancé dans le grand bain des forums en 2006 ;

– Karine Gay, qui m’a proposé en tant qu’expert à l’APM (Association pour le Progrès du Management), et Fleurke Combier, qui m’y a accepté en 2014.

Merci aux plus de 8 000 professionnels qui nous ont fait confiance depuis plus de vingt ans et qui appliquent la méthode. Un merci plus spécial à ceux d’entre eux qui ont accepté que je cite leur témoignage dans ce livre.

Merci à l’équipe de Crono Concept, Mara, Caroline et Eva, qui me permet chaque jour de me sentir serein et confiant, et contribue à ce que ce soit le cas pour nos clients et nos partenaires.

Merci à ma petite famille qui m’a permis et me permet encore de vérifier le bien-fondé et la puissance de la méthode : Mathieu, Alice, Mehdi, Aurélie, Naomy, Lily, Louis et Tom.

Merci à Annette. Inutile de dire pourquoi, elle et moi nous le savons très bien.

Et merci à toi, Brigitte. Cette méthode nous a permis de vivre de nombreux moments « pour le meilleur » et à traverser au mieux les moments « pour le pire ». Je sais qu’elle continuera encore longtemps à accompagner notre amour.

Merci, merci, merci !

Une *mind map* pour encore plus d'efficacité



depositphotos

Si vous ne l'avez pas encore,
vous pouvez la télécharger gratuitement ici :
<https://www.crono-concept.com/mind-map-livre-gestion-du-temps/>

Il est encore plus simple et confortable de mettre en œuvre la méthode en la suivant pas à pas grâce à cette *mind map* ou carte heuristique. Je me

suis aperçu que les lecteurs qui appliquent la méthode en 11 étapes décrite dans ce livre tout en s'appuyant sur cette *mind map* gagnent du temps beaucoup plus vite que les autres, et ce, avec moins d'efforts.

À propos de l'auteur



Alain Humbert vit en Ardèche méridionale. Il est ingénieur Arts et Métiers (ENSAM) de formation, certifié praticien en PNL et titulaire de la double certification « Consultant en relation d'aide » et « Animateur Conférencier » de l'école ETC au Québec. Il est expert gestion du temps à l'APM (Association pour le Progrès du Management), formateur au CJD (Centre des Jeunes Dirigeants), chez GERME et au Réseau Entreprendre.

Pendant les quinze premières années de carrière, il a occupé des postes de management dans tous les maillons de la chaîne industrielle : production, maintenance, travaux neufs, logistique, service clients, dans des grands groupes de la chimie, de la pharmacie et des équipements chirurgicaux.

À la fin de cette période, Alain n'aimait plus la façon dont il était managé et celle dont on lui demandait de manager ses propres équipes. Il a donc décidé de créer début 2002 Crono Concept, un cabinet de conseil en management bienveillant, création qu'il a menée de front pendant trois ans avec la reprise d'une autre entreprise. Son expérience douloureuse de dépôt de bilan de cette dernière a contribué à son idée de concevoir la méthode qu'il présente dans ce livre. Plus de 8 000 managers, dirigeants d'entreprise,

élus d'associations ou de collectivités locales ont déjà suivi avec succès sa formation à sa méthode en 11 étapes.

Alain pratique la course à pied et le yoga tous les matins. Il est boulimique de cinéma, n'ouvre la télé que pour regarder la série *Scènes de ménage* et les matchs des équipes de France de sports collectifs.

« Qu'avez-vous pensé de ce livre ?

Tout d'abord, un grand merci d'avoir acheté ce livre. Je suis conscient que vous auriez très bien pu en acheter beaucoup d'autres, mais vous avez choisi celui-ci. Et je vous en suis reconnaissant.

Je souhaite du fond du cœur que cette méthode contribue à vous apporter plus de sérénité et à booster votre efficacité. Si c'est le cas, ce serait vraiment sympa que vous partagiez ce livre sur les réseaux sociaux.

N'hésitez pas à me faire part de vos réflexions sur la méthode et le sujet. Je veux que vous sachiez que chaque avis est très important pour moi, car il me permettra de m'améliorer encore. Donc, s'il vous plaît, prenez deux minutes pour laisser votre avis sur la page Amazon du livre.

Je vous souhaite de connaître dans un futur proche plus de bon temps et plus de bonnes-heures !

J'aurai grand plaisir à lire vos questions et vos réflexions sur le sujet. »

www.crono-concept.com

[https://www.linkedin.com/in/alainhumbert/
edition@crono-concept.com](https://www.linkedin.com/in/alainhumbert/edition@crono-concept.com)

Voir aussi l'audio d'Alain Humbert *Apprendre à organiser son temps* aux éditions Saga.

© 2022 Éditions Mardaga
B-1160 Bruxelles (Belgique)
www.editionsmardaga.com

Coordination éditoriale : Véronique Dupas
Illustration de couverture : © Macrovector (Freepik) – Shutterstock
Design de couverture : Emmanuel Bonaffini
Maquette intérieure : Carine Thurion – CW Design

Dépôt légal : 2022/0024/7
ISBN numérique : 9782804720865

Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, du présent ouvrage est strictement interdite.