

PRO en

Soizic Jullien
Marie-Laure Lahouste-Langlès

Gestion du temps

58 outils

10 plans d'action

12 ressources numériques



Vuibert

PRO en

Soizic Jullien
Marie-Laure Lahouste-Langlès

Gestion du temps

58 outils

10 plans d'action

12 ressources numériques

Vuibert

Sommaire

📡 Ressources numériques
COLLECTION
Pourquoi ce livre ?

Objectif 1 Faire le bilan de sa gestion du temps

Outil 1 Les différents rôles

📡 Outil 2 La fiche de poste

Outil 3 Les objectifs SMARTÉ

Outil 4 Le CQQCOQP

📡 Outil 5 Le relevé de temps

Outil 6 La structuration du temps

PLAN D'ACTION

Connaître son profil de gestionnaire de temps

Objectif 2 Définir ses priorités

Outil 7 La définition des frontières

Outil 8 L'objectif personnel puissant

Outil 9 L'état désiré

Outil 10 La matrice d'Eisenhower

Outil 11 La loi de Pareto

Outil 12 Le passage du mode subi au mode choisi

PLAN D'ACTION

Gérer la surcharge de travail

Objectif 3 Maîtriser les lois du temps

- Outil 13 La loi de Parkinson
- Outil 14 La loi de Hofstadter
- Outil 15 La loi d'Illich
- Outil 16 La loi de Laborit
- Outil 17 La loi de Taylor
- Outil 18 La loi de Fraisse

PLAN D'ACTION

Réduire la charge mentale



Objectif 4 Organiser son planning

- Outil 19 La to-do list
- Outil 20 La planification
- Outil 21 Le rétroplanning
- Outil 22 La fin du multitâche
- Outil 23 La planification journalière
- Outil 24 Le daily action planner

PLAN D'ACTION

Lutter contre la procrastination

Objectif 5 Améliorer sa productivité

- Outil 25 La visualisation positive
-  Outil 26 Le mind mapping
- Outil 27 La décomposition d'un objectif en actions
-  Outil 28 La chronobiologie
- Outil 29 Les déplacements inutiles
- Outil 30 Le versionning

PLAN D'ACTION

Rédiger une charte de l'open space

Objectif 6 Gérer les relations de travail

- Outil 31** La gestion d'une demande urgente
- Outil 32** Les règles d'une demande assertive
- Outil 33** Les États du Moi
- Outil 34** Le refus constructif
- Outil 35** La méthode *test and learn*
- Outil 36** Le cercle vertueux de la disponibilité


PLAN D'ACTION

Lutter contre Les voleurs de temps



Objectif 7 Être maître de ses réunions

- Outil 37** La réunion flash
- Outil 38** La réunion déléguée
- Outil 39** La préparation des réunions
- Outil 40** La gestion des bavards
- Outil 41** La fin des réunions inutiles

PLAN D'ACTION

-  Rédiger une charte des réunions efficaces

Objectif 8 Utiliser les outils de gestion du temps


- Outil 42** L'agenda électronique
-  **Outil 43** La gestion des mails
- Outil 44** Les outils en ligne de gestion du temps
- Outil 45** La méthode Pomodoro
- Outil 46** Les outils d'animation
-  **Outil 47** Trello

PLAN D'ACTION

Optimiser la gestion des mails

Objectif 9 Se coacher

- Outil 48** Les décisions rapides

-  **Outil 49** Les messages contraignants
- Outil 50** La mémorisation
- Outil 51** La politique des petits pas
- Outil 52** La déconnexion
- Outil 53** La gestion du stress

PLAN D'ACTION

Apprendre à prendre son temps

Objectif 10 **Équilibrer vie personnelle et vie professionnelle**

- Outil 54** Le tri, le classement et le rangement
- Outil 55** Les habitudes
- Outil 56** Les courses en ligne
- Outil 57** Le partage des tâches
- Outil 58** Le télétravail en alternance

PLAN D'ACTION

Prendre soin de soi et des autres

[Glossaire](#)

[Bibliographie et sitographie](#)

[Index](#)

Ressources numériques

Retrouvez 12 ressources numériques personnalisables dans votre livre :

1. La fiche de poste ▶ **OUTIL 2**
2. Le relevé de temps ▶ **OUTIL 5**
3. La to-do list ▶ **OUTIL 19**
4. Le planning projet ▶ **OUTIL 20**
5. La méthode 2 min - GTD ▶ **OBJECTIF 4 PLAN D'ACTION**
6. Le mind mapping en 7 étapes ▶ **OUTIL 26**
7. Le questionnaire de chronobiologie ▶ **OUTIL 28**
8. La charte de conduite de réunion ▶ **OBJECTIF 7 PLAN D'ACTION**
9. Le plan de communication projet ▶ **OBJECTIF 7 PLAN D'ACTION**
10. La charte du bon usage de la messagerie électronique ▶ **OUTIL 43**
11. Un exemple de tableau Trello ▶ **OUTIL 47**
12. Les messages contraignants ▶ **OUTIL 49**

Repérez les Repérez les ressources

numériques dans votre livre :



Téléchargez directement votre ressource :

Flashez le code avec votre téléphone
ou votre tablette



OU

Tapez l'URL dans votre navigateur



COLLECTION

PRO en

Vous êtes salarié ou indépendant...

Vous êtes étudiant et vous vous préparez à la vie active... Vous êtes stagiaire de la formation professionnelle...

Vous souhaitez découvrir des ouvrages vous permettant de développer **efficacement**, dans un **temps raisonnable**, vos **compétences professionnelles** actuelles ou préparer votre avenir.

PRO EN... vous permet de poursuivre ce but, grâce à :

- une structure simple ;
- des outils présentés avec concision et de façon visuelle ;
- des plans d'action immédiatement mobilisables ;
- des conseils, cas d'entreprise, informations complémentaires...

Rédigés par des équipes d'experts terrain et d'enseignants formateurs passionnés par leur métier, les ouvrages PRO EN... sont pratiques, concrets, opérationnels et accessibles.

Vous trouverez dans cet ouvrage 10 Objectifs comportant chacun :

- une brève **Introduction** du chapitre, les **points**

saillants et **l'annonce des outils** qui seront abordés.

– **5 à 6 OUTILS** : **fonctionnement**, **contextes** d'utilisation, **visuel** explicatif (schéma, matrice, tableau...), **exemple d'application** concret (issu du domaine professionnel traité, dans des contextes très variés : industrie, services, conseil...), **points de vigilance** ;

– **un PLAN D'ACTION** orienté « **objectif** » avec les **actions prioritaires** à mobiliser, les **interlocuteurs** à solliciter, les **moyens** à mettre en œuvre, des **points de vigilance** ; des **éclairages** experts complémentaires (*Conseil de pro*) ; des **Cas d'entreprise** ; les **critères de réussite** du plan d'action.

Pourquoi ce livre ?

En préambule

Le temps est une des ressources les plus précieuses, mais comme pour toute ressource, nous la dépensons parfois sans compter et nous nous trouvons démunis face à sa rareté. Nous n'utilisons pas tous de la même manière ces journées de 24 heures et en tirons des degrés de satisfaction variés. Souvent, plutôt que de « prendre notre temps », nous courons après lui, pour mener de front carrière et vie privée, en rêvant, à tort ou à raison, de travailler « vite et bien »...

Nous avons tous conscience que le monde va de plus en plus vite, et notre relation au temps en est modifiée. Pourtant, plus important encore, prendre son temps, savoir dire non, saisir l'intensité d'un moment, appréhender autrement le réel en vivant davantage dans le présent, réapprendre à contempler, cultiver sa fragilité, cesser de stresser ou de culpabiliser, ne plus viser la perfection, sont autant de clés pour mieux vivre. Notre ouvrage se veut, à travers les 10 objectifs et 58 outils présentés, une aide pour davantage prendre les commandes de votre temps, afin qu'il soit à votre service et non l'inverse.

À qui s'adresse cet ouvrage ?

Il s'adresse à tous ceux qui ont l'impression de souvent manquer de temps, de « courir » après lui, et qui souhaiteraient l'optimiser. Mais également à ceux qui ont l'impression de ne pas savoir s'organiser et qui se

sentent pénalisés dans leur efficacité et leur productivité, voire culpabilisent en se jugeant peu compétents par rapport à d'autres, « meilleurs gestionnaires » de leur temps.

Ce livre s'adresse à tous les professionnels, aussi bien **directeurs que managers, juniors ou seniors, salariés ou indépendants, en poste ou en reconversion**, qui s'interrogent sur le sujet, tant dans leur vie professionnelle que personnelle. Et plus largement, à **toute personne en recherche d'équilibre** et souhaitant répondre à un double besoin : certes, être rapide et efficace... mais aussi, savoir prendre son temps et profiter du moment, sans stress.

Qu'est-ce que la gestion du temps ?

La gestion du temps est définie comme étant la méthode ou la stratégie reposant sur des outils et des techniques pour planifier et utiliser le temps de la manière la plus efficace possible, de façon à générer une création de valeur maximale pour chaque seconde passée.

Contrairement à ce que son nom peut laisser croire, la gestion du temps ne consiste pas à gérer le temps, mais plutôt à se gérer soi-même. Il s'agit d'entreprendre en soi les changements nécessaires pour permettre d'utiliser au mieux chaque heure de la journée, parvenir à davantage d'efficacité et de bien-être et ne plus avoir l'impression de passer sans cesse à côté de quelque chose.

La gestion du temps relève d'un savoir-faire (l'organisation) mais également d'un savoir-être. Elle prend ses racines dans la confiance en soi, qui permet la (re)connaissance ou la prise de conscience de ses propres compétences, et la délégation. Elle est alors source de performance.

Que propose cet ouvrage ?

10 objectifs, 58 outils et 10 plans d'action permettent de réfléchir, se connaître, agir et progresser selon les parcours, les difficultés et les questionnements, mais également les besoins, de chacun.

Les objectifs sont progressifs : il s'agit d'abord d'interroger ses pratiques, ses activités et de connaître ses priorités. Les outils fournissent des conseils pratiques à mobiliser pour développer son efficacité, ses priorités et sa productivité, dans sa vie professionnelle comme dans sa vie personnelle, en s'intéressant aux pratiques individuelles et collectives.

Le début de l'ouvrage permet de mieux se connaître, de faire le bilan de ses pratiques (objectif 1) et de définir ses priorités (objectif 2).

L'objectif 3 présente ensuite les lois du temps et la manière de les maîtriser.

Une fois ces fondamentaux maîtrisés, les objectifs suivants permettent d'organiser son planning (objectif 4) et d'améliorer sa productivité (objectif 5).

Les objectifs 6 et 7, qui expliquent comment gérer les relations de travail et être maître de ses réunions, s'inscrivent dans un espace plus professionnel et introduisent ceux de la fin du livre

Un accent particuliers est mis, à l'heure du digital, sur l'utilisation des outils de gestion du temps, pouvant être des aides précieuses lorsqu'ils sont bien utilisés (objectif 8).

Enfin, les objectifs 9 et 10 s'attachent à approfondir la connaissance de soi et à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle afin de maintenir une réelle qualité de vie au travail.

Que ces outils choisis parmi beaucoup d'autres, issus de notre expérience et de celles de nos clients, collaborateurs et collègues, de nos essais et erreurs,

vous aident également à vous découvrir afin de mieux gérer votre temps et de vivre une vie plus épanouie ! C'est un objectif que nous nous donnons et que nous sommes fières de partager avec vous.

OBJECTIF 1

Faire le bilan de sa gestion du temps

Il est difficile d'améliorer sa gestion du temps sans procéder à un minimum d'introspection. En effet, comment déterminer des axes ou actions d'amélioration si l'on ne sait pas où trouver des bénéfices au changement ?

La perception du temps est subjective. Il est donc inutile de chercher à gérer son temps sans avoir objectivé quelques points, en d'autres termes, sans se poser les questions suivantes : qu'est-ce que je souhaite changer dans ma gestion du temps ? quels sont mes attentes, mes besoins, mes objectifs ? Cette simple prise de recul peut suffire à faire émerger des réponses étonnantes et à resituer les problèmes à leur place.

Avant de songer à « mieux s'organiser », il importe de sonder sa manière de fonctionner : à quoi est-ce que je consacre réellement ce temps qui m'échappe, et suis-je au clair avec cela ? ce fonctionnement me convient-il ? répond-il à mes missions, à ce que l'on attend de moi ?

Remettre en cohérence objective les 3 axes suivants : où je suis censé être, où je crois être, où je suis réellement est un prérequis à tout travail personnel sur la manière de gérer son temps.

Une fois que l'on a une vision plus claire de ses activités, de la répartition de ses périodes de travail, de loisirs ou de pauses, il est possible de voir comment fonctionner différemment en prenant le temps de réfléchir à ses objectifs personnels et/ou professionnels.

Après la lecture de ce chapitre, vous serez à même de répondre aux questions suivantes :

- « Suis-je bien là où mes responsables, mes directeurs, mes clients, mon équipe m'attendent ? »
- « Mon temps est-il réellement organisé comme je le crois ? »
- « Mes objectifs sont-ils clairs ? »

OUTILS CLÉS

OUTIL 1

Les différents rôles

Identifier les rôles dans lesquels on investit son temps pour ajuster ses priorités.

OUTIL 2

La fiche de poste

Connaître ses missions, activités et objectifs pour éviter toute dispersion.

OUTIL 3

Les objectifs SMARTÉ

Définir des objectifs motivants selon des règles simples, tout en se respectant.

OUTIL 4

Le CQQCOQP

Identifier l'essentiel d'un sujet en précisant le contexte, les objectifs et les délais.

OUTIL 5

Le relevé de temps

Cerner sa gestion du temps et faire des ajustements efficaces.

OUTIL 6

La structuration du temps

Comprendre comment on emploie son temps, définir ses besoins et ses priorités.

PLAN D'ACTION

Connaître son profil de gestionnaire de temps

Dresser un bilan de ses pratiques en matière de gestion du temps permet de mieux se connaître et d'être en mesure de définir les changements à initier. Pour cela, deux actions sont à mener :

- 1 Réaliser un bilan de sa gestion du temps
- 2 Décider des changements à mettre en œuvre pour améliorer sa gestion du temps

OUTIL 1

Les différents rôles

Présentation

Le travail occupe une place prépondérante dans notre vie du fait du temps et de l'énergie qu'on lui accorde. Cependant, pour notre équilibre et notre épanouissement, il est important d'accorder du temps à d'autres activités qui nous donnent satisfaction et nous nourrissent. Nous devons apporter une attention particulière à d'autres rôles, qui peuvent être très variés d'une personne à l'autre : parent, conjoint, bénévole, enfant, ami...

L'important est d'identifier tout ce qui nous occupe afin :

- De faire un bilan qualitatif et quantitatif du temps accordé à chaque sphère : familiale, sociale, professionnelle, amicale, loisir (art, sport, activité manuelle...), bénévolat...
- D'évaluer notre niveau de satisfaction.
- De rééquilibrer ces temps par la suite, si besoin.

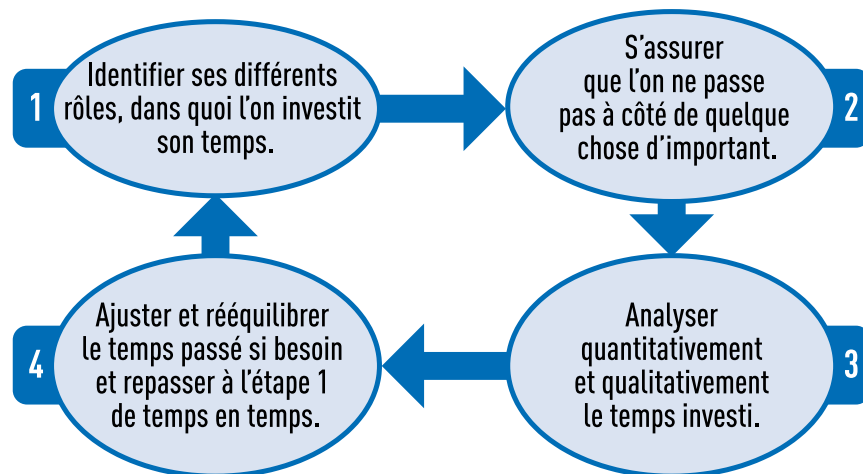
Intérêt des différents rôles

- Identifier dans quoi, pour qui et comment l'on investit son temps permet de dresser un bilan du temps passé dans chacun des rôles.
- Rééquilibrer éventuellement le temps investi et obtenir davantage de sérénité et de bien-être.
- Rester maître de son temps : choisir et ne plus subir (↳ **OUTIL 12**).

Pour l'utiliser

- Réfléchir pour **identifier ses différents rôles**, ceux qui nous occupent de manière régulière. Comment j'occupe mon temps et dans quoi j'investis ? Mesurer le temps de travail quotidien, la séance de sport hebdomadaire, le dîner mensuel avec des amis, la visite bimensuelle chez les parents, la soirée de bénévolat ou associative régulière...
- En complément, répondre aux questions :
 - Qu'est-ce qui est important pour moi ? Qu'est-ce qui me procure du bien-être, de la satisfaction ?
 - **S'assurer que l'on ne passe pas à côté de quelque chose d'important** : à côté de quel rôle je ne veux pas passer ?
- **Analyser quantitativement et qualitativement le temps investi** : suis-je satisfait du temps consacré à ce rôle dans ma vie et de la qualité de mon investissement dans ce rôle ?
- **Ajuster et rééquilibrer le temps passé si besoin** ou la qualité du temps investi dans chacun de ces rôles.

LES DIFFÉRENTS RÔLES



Exemple d'application

Sylvie est une professeure des écoles passionnée. Elle investit naturellement du temps et de l'énergie dans son métier. Elle ne compte pas ses heures, reçoit volontiers les parents d'élèves, corrige les devoirs, prépare ses journées de manière rigoureuse. Maman d'un petit garçon de 2 ans, elle a besoin pour son équilibre de passer du temps avec lui. De plus, son mari étant souvent en déplacement, elle gère l'intendance au quotidien. Elle se sent souvent fatiguée et découragée. Elle échange avec son amie Malika qui lui parle de l'importance de l'équilibre des différents rôles pour son bien-être. Sylvie y réfléchit. Elle identifie **cinq rôles** : maman, épouse, professeure des écoles, fille (car proche de sa mère) et amie. En tant que mère et enseignante, elle estime consacrer suffisamment de temps à ces rôles, et en est satisfaite. En revanche, elle aimerait avoir davantage de moments privilégiés avec son mari, ses amis et sa mère. Elle décide alors qu'une fois par mois, elle fera appel à une nourrice pour une sortie en amoureux avec son mari. Elle propose à ses amis d'instaurer un repas toutes les six semaines chez les uns et les autres. Enfin pour sa mère, une séance de sortie mensuelle est mise en place pour leur plus grand bonheur. Sylvie a la sensation d'un meilleur équilibre et est plus satisfaite du temps dédié à chacun de ses rôles.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Écouter ses besoins** et ne pas différer la mise en place d'une organisation destinée à les satisfaire.
- ▶ **Se souvenir qu'un équilibre n'est pas acquis** mais peut évoluer.

OUTIL 2

La fiche de poste

Présentation

Lors d'un entretien de recrutement, on nous présente un poste, une fonction auxquels sont attachées des **missions** et des **activités**, c'est-à-dire des champs d'action. Au fil des années, ces contenus peuvent évoluer selon les projets, les nouveautés, l'actualité. Aussi, pour éviter toute dispersion, il est important de revenir régulièrement à ce descriptif écrit, s'il existe, et de s'interroger sur le travail qui nous occupe au quotidien. En effet, il est fréquent d'être sollicité sur des **tâches** chronophages et hors périmètre, qui ne sont ni reconnues ni valorisées, et qu'il est difficile de refuser. Identifier sa mission (la raison d'être du poste, ce pour quoi l'on est payé), les activités afférentes (grande famille d'activités qui correspond à des compétences : prospection, relance clients, développement d'applications...) et les **objectifs** qui y sont liés permet d'y voir clair.

Intérêt de la fiche de poste

Elle permet de :

- **Gagner en clarté** : quelles sont les missions, les activités et les objectifs définis ?
- **Distinguer clairement ce que l'on attend de nous** ainsi que les demandes hors périmètre.
- **Préparer son entretien annuel d'évaluation.**
- **Mettre à jour la carte de ses compétences.**

- **Minuter le temps nécessaire** à la réalisation des différentes activités et pointer une éventuelle surcharge de travail.

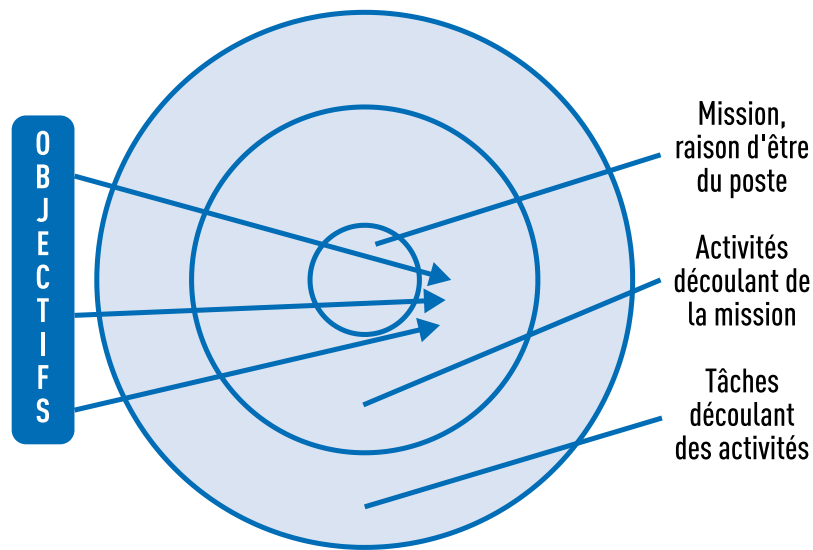
Pour l'utiliser

- **Identifier** clairement sa mission. Quelle est la plus-value de ce poste, à quoi sert-il ? En général, il existe une mission par poste, deux au maximum. Cette mission est liée à une fonction dans l'organigramme.
- **Repérer** les différentes familles d'activités qui permettent de réaliser la mission (entre deux et six). Quel temps me prend chacune d'entre elles ? Mon organisation est-elle cohérente à cet égard ?
- **Vérifier** en quoi les différents objectifs fixés contribuent à la réalisation de la mission.
- **Organiser** son poste de travail selon le découpage de ses activités dans l'arborescence de l'ordinateur, de la boîte mail, des dossiers...

 lienmini.fr/proen199



LA FICHE DE POSTE



Exemple d'application

Hélène est PMO (project manager office) à la direction des grands projets d'un établissement financier. Elle assiste la direction sur un projet d'envergure. Au-delà de son rôle de planification, d'organisation et de suivi budgétaire, elle organise et anime les ateliers avec les utilisateurs. Elle coordonne, suit et pilote les chantiers du fait de son expertise. Sa connaissance de l'entreprise lui permet d'être efficace en trouvant rapidement la bonne personne pour résoudre les blocages. Elle prépare les supports des comités de pilotage au cours desquels elle présente certains dossiers.

Pour comprendre pourquoi elle est toujours débordée, elle reprend sa fiche de poste et se rend compte qu'elle exécute nombre d'activités qui n'y figurent pas. En réalité, elle

cumule les activités de PMO et de chef de projet. Elle demande un entretien à sa responsable et lui décrit l'ensemble des activités couvertes. Sa responsable convient qu'elle intervient à deux titres. Elles se mettent d'accord pour la repositionner sur une fiche de poste de chef de projet. Elle sera aidée par un PMO nouvellement embauché afin de se concentrer sur ses nouvelles priorités.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Ne pas confondre activités et tâches** : une activité regroupe plusieurs tâches, une tâche est indivisible.
- ▶ **Valider régulièrement la concordance de sa fiche de poste avec la réalité.**
- ▶ **Dire non** ou négocier une contrepartie lorsqu'une demande est hors champ d'action.

OUTIL 3

Les objectifs SMARTÉ

Présentation

Dans le contexte professionnel ou personnel, il est fréquent de se fixer des objectifs. Ce sont des points de repère permettant de se donner des buts et d'avancer.

Peter F. Drucker, professeur, consultant américain en management d'entreprise, auteur et théoricien, a défini en 1954 le concept de management par objectifs en mettant en place la méthode SMART. Dans le monde professionnel, les objectifs généralement proposés et discutés avec le manager lors d'entretiens d'évaluation sont souvent trop généraux, non personnalisés et peuvent être soit trop ambitieux, donc démotivants, soit sans indicateur mesurable, donc non vérifiables.

Un objectif SMART, est spécifique et simple, mesurable, ambitieux et acceptable, réaliste et défini dans le temps. Le « é », pour éthique, a été ajouté dans les années 2010 suite aux vagues de suicide dans certaines entreprises. Il permet de s'organiser et de définir des priorités pour gagner du temps.

Intérêt des objectifs SMARTÉ

- Définir clairement et simplement les résultats à atteindre.
- Gagner en efficacité en toutes circonstances.

Pour l'utiliser

Accompagné de son manager, le collaborateur réfléchit à un résultat à atteindre et le détaille en questionnant :

- **Spécifique et simple** : mon objectif est-il précis ? Simple à comprendre ? Est-il formulé clairement ?

- **Mesurable** : mon objectif comporte-t-il un résultat chiffré à atteindre (pourcentage d'évolution, volume, niveau de résultat...) ? Cette donnée permettra d'évaluer l'atteinte ou non de l'objectif.

- **Ambitieux, atteignable** : mon objectif me donne-t-il envie ? Me permet-il de progresser ou est-il trop facile à atteindre ?

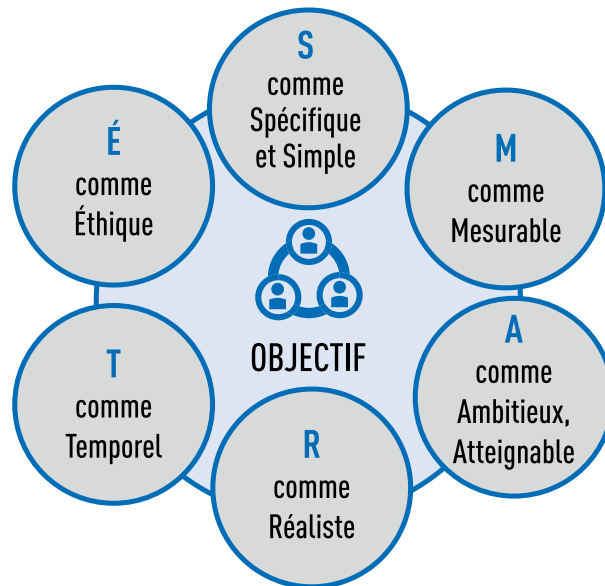
- **Réaliste** : cet objectif tient-il compte du contexte, de mes capacités, compétences... ? Si on a été trop ambitieux et que cet objectif n'est pas réalisable, il sera important qu'il puisse être revu.

- **Temporellement défini** : à quelle date l'objectif doit-il être réalisé ? Est-elle clairement définie ?

- **Éthique** : l'objectif respecte-t-il mon éthique ? Est-il légal ? Est-il cohérent avec mes valeurs ? Respecte-t-il mon intégrité physique et psychique ?

Pour chaque critère, il faut se poser les questions : est-ce que j'accepte ce critère ? Ai-je pu le négocier ? Au global, suis-je en accord avec l'objectif ?

LES OBJECTIFS SMARTÉ



Exemple d'application

Noam, jeune cadre dans le secteur agroalimentaire, a toujours été un élève brillant. Durant ses études en école d'ingénieurs, il a toujours rendu un travail de qualité, connaissant parfaitement ses objectifs et s'organisant en fonction des échéances qu'il se donnait.

En début de carrière, il rencontre des difficultés. Souhaitant faire ses preuves, il répond oui à toutes les sollicitations. Ses objectifs n'étant pas clairs, il est impossible pour lui de s'organiser et de dégager des priorités. Il se sent coincé et a l'impression de stagner. Lors d'une réunion hebdomadaire, il fait part à son chef de la situation et de son sentiment d'impuissance face à la quantité et à la diversité des demandes. Il lui demande quels sont précisément ses objectifs. Une fois

ceux-ci posés, les tâches prennent une autre valeur. Ils sélectionnent ensemble, dans toutes les demandes reçues, celles qui participent à ses objectifs, et abordent spontanément les échéances. Son manager lui rappelle de se faire désormais préciser systématiquement les délais par ses différents interlocuteurs afin de pouvoir s'organiser. Noam se souvient que c'est précisément le respect de délais clairs qui lui a permis de s'organiser aussi efficacement pendant ses années d'étude.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Aborder tous les critères des objectifs** : toutes les lettres ont leur importance.
- ▶ **Revenir de temps en temps sur ses objectifs** afin d'en valider la pertinence sur la durée.
- ▶ **Refuser les délais intenable ou vagues.**

OUTIL 4

Le CQQCOQP

Présentation

Une tendance au travail peut être de foncer tête baissée dans l'action, sans se questionner ni réfléchir à ses objectifs ou à ses besoins réels, dans le simple but de répondre présent à toutes sortes de sollicitations. Ce manque de recul ou de clarification génère un flou qui ne permet pas d'identifier clairement les priorités, induit non seulement un mauvais ordonnancement des tâches à effectuer mais également des blocages. Ceci a pour conséquence un manque de performance.

Utilisé en gestion de projet pour rédiger un cahier des charges, un appel d'offres, des documents et même un mémoire ou pour organiser une réunion, le CQQCOQP est une méthode qui permet, grâce à une série de questions clés, de donner un cadre à ses actions pour ne rien laisser de côté. Il permet de mieux cerner l'essentiel, de préciser le contexte, les objectifs, les délais. L'efficacité de cet outil méthodologique n'est plus à démontrer.

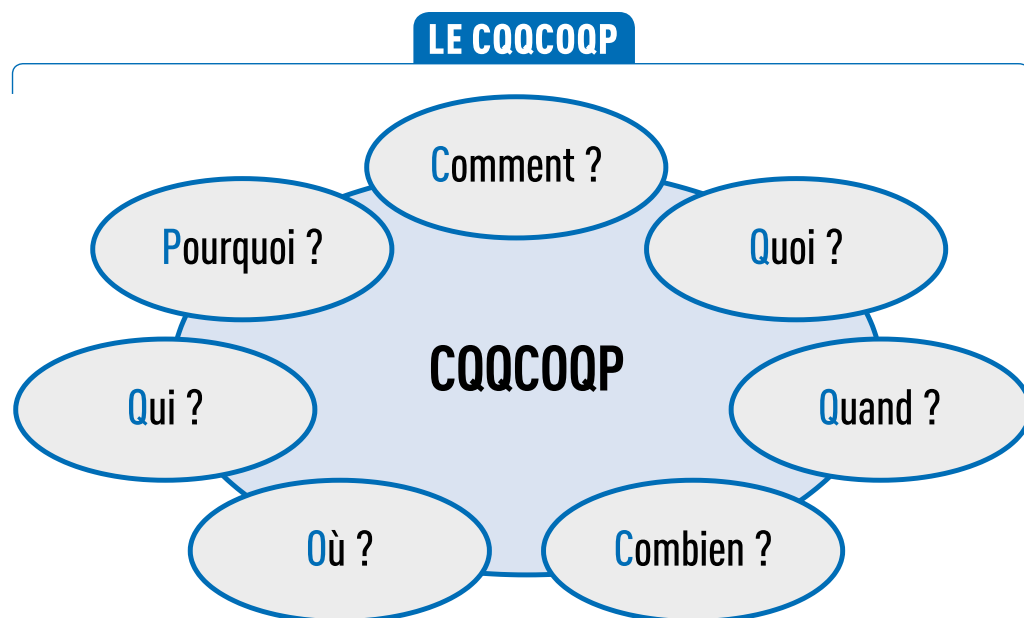
Intérêt du CQQCOQP

- Éviter de prendre une mauvaise direction sans avoir clarifié ses besoins et ses attentes.
- Disposer d'une feuille de route et ne pas se disperser.

Pour l'utiliser

Répondez aux questions suivantes, dont l'ordre est interchangeable :

- **Comment ?** : quels outils, méthodes, moyens mettre en œuvre ?
- **Quoi ?** : quel est le sujet, le dossier ? de quoi parle-t-on ?
- **Quand ?** : à quelle date/échéance, le projet doit-il aboutir ? depuis quand le problème se présente-t-il ?
- **Combien ?** : cette question concerne toutes les données chiffrées (combien de temps, de personnes impliquées, quel niveau de budget, de moyens... chaises, tables, ressources, frais de fonctionnement, de déplacement...).
- **Où ?** : il s'agit de la question du lieu.
- **Qui ?** : pour qui, avec qui, qui est concerné par le projet ? quelle est notre cible, qui sont nos interlocuteurs... et aussi : qui peut nous soutenir ?
- **Pourquoi ? Pourquoi ?** : quels sont les objectifs à atteindre, quelle est la visée du projet, le sens de la mission ?



Exemple d'application

Jeune diplômée d'une école de commerce, Soraya est chef de projet dans une PME de services à la personne de 130 salariés. Elle prend en charge le dossier du télétravail qui va être déployé pour les salariés qui le souhaitent et quand leur fonction le permet. Devant l'ampleur du sujet, Soraya souhaite organiser les différentes phases avec méthode. Se souvenant de ses cours, elle applique le CQQCOQP dès le démarrage. Cela lui permet de poser les bonnes questions au directeur des opérations, son responsable direct. Leur échange l'aidera à :

- Cerner les contours du sujet (« **Quoi ?** »).
- Identifier ses différents interlocuteurs internes et externes (« **Qui ?** ») sur le projet.
- Cerner les objectifs (« **Pourquoi ?** ») - réponse à une obligation légale -, mais aussi fidélisation des salariés et bien-être au travail.
- Cibler les salariés concernés (à nouveau « **Qui ?** »).
- Définir l'espace de télétravail (« **Où ?** »).
- Préciser l'échéance et les méthodes de déploiement du télétravail (« **Quand ?** », « **Comment ?** »).
- Budgéter (« **Combien ?** »).

Une fois les étapes du projet clairement identifiées, Soraya se sent prête à mener à bien ce projet.

POINTS DE VIGILANCE

- Prendre l'initiative de la clarification des attentes.



► Revenir régulièrement à son CQOCOQP au fur et à mesure de l'avancement du projet.

OUTIL 5

Le relevé de temps

Présentation

Gérer son budget consiste à identifier ses postes de dépenses pour comprendre comment on utilise l'argent. On peut ainsi mieux identifier les dépenses excessives et savoir où on peut les réduire.

Cette démarche est transposable à notre gestion du temps. Comment est-il utilisé, dans quelles actions et comment le mobilisons-nous ? Pour cela, il existe un outil : le relevé de temps. Il consiste à noter, durant au moins 15 jours, toutes les tâches effectuées au cours de la journée. C'est une photographie fidèle de notre journée de travail avec les imprévus, les réunions, les interruptions... C'est grâce à lui que nous pourrions comprendre comment une journée se structure, pour redevenir maître de notre temps.

Intérêt du relevé de temps

- Avoir une vue précise d'une journée, savoir si l'on consacre trop de temps à certaines tâches et pas suffisamment à d'autres.
- Faire des ajustements et optimiser son temps.
- Mettre en évidence des « pertes de temps ».

Pour l'utiliser

Tous les jours durant 2 ou 3 semaines, afin de disposer d'un recul suffisant :

- Se munir d'un chronomètre et utiliser un fichier Excel.
- Noter, au fur et à mesure, toutes les **tâches** effectuées durant la journée et le temps consacré à chacune. Pour chacune d'elles, noter à quelle **activité** elles se rattachent (► **OUTIL 2**) pour identifier clairement, parmi ses missions, les activités prenant le plus de temps. Ne pas oublier les appels téléphoniques, les problèmes techniques, les réunions impromptues, le déjeuner...
- Indiquer leur **degré de priorité**.
- **Noter si ces tâches ont été interrompues.**
- Analyser les résultats et établir un bilan, faire des **totaux** (sous forme de tableau, graphique...) afin d'obtenir un résultat visuel et une prise de conscience objective.
- Faire un plan d'action et prendre des décisions afin de redevenir maître de son temps (par exemple : éviter la multiplication des interruptions).

 lienmini.fr/proen200



LE RELEVÉ DE TEMPS

	Tâches	Temps consacré en minutes	Activité (fiche de poste)	Urgent Important	Interruptions oui/non
Lundi	Appel client X	25	Activité A	UI	Non
	Traitement mails de réclamation	55	Activité A	UI	Trois fois (11mn)
	Réunion équipe	120	Activité A	UI	Non
	Pause	10			
	Rendez-vous client Y	75	Activité A	UI	Non
	Pause déjeuner	90			Non
	Rendez-vous client Z	120	Activité B	UI	Non
	Traitement mails	45			
Total		540			
Total semaine					

Exemple d'application

Léna, graphiste dans une agence de communication, a toujours la sensation que son temps lui échappe. Elle gère plusieurs clients et projets de front. Chaque soir, elle constate qu'elle n'a pas réalisé toutes les tâches souhaitées. Elle en discute avec Paul, son mari, qui lui pose des questions anodines telles que : « Combien de temps as-tu passé en réunion aujourd'hui ? », « Combien de temps as-tu consacré au projet X ? »... N'identifiant pas le temps consacré à chacune de ses tâches, elle décide de faire un relevé de temps. Il en ressort qu'elle est souvent interrompue, qu'elle a au moins 2h d'imprévu à gérer chaque jour et qu'elle passe 9h par

semaine en réunion. Elle présente ce relevé à son manager et ils décident que sa présence à certaines réunions n'est pas indispensable et qu'un compte rendu lui sera fait. Par ailleurs, pour limiter les interruptions, Léna s'isolera dans un bureau 1h par jour. Enfin, la répartition des clients est revue car elle a un portefeuille plus important que ses collègues. Léna retrouve calme et sérénité.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Réaliser son relevé de temps par écrit.
- ▶ Maintenir sa rédaction sur la durée et faire évoluer ses habitudes.

OUTIL 6

La structuration du temps

Présentation

Fondateur de l'Analyse Transactionnelle, Éric Berne a identifié 6 modes de structuration du temps. Nous avons besoin de structure dans notre relation aux autres pour équilibrer les signes de reconnaissance qui nous nourrissent. Chaque mode de relation peut être positif (lorsqu'il correspond aux attentes de la personne en termes de proximité et d'intimité) ou négatif (quand il ne correspond pas à ses attentes).

Intérêt de la structuration du temps

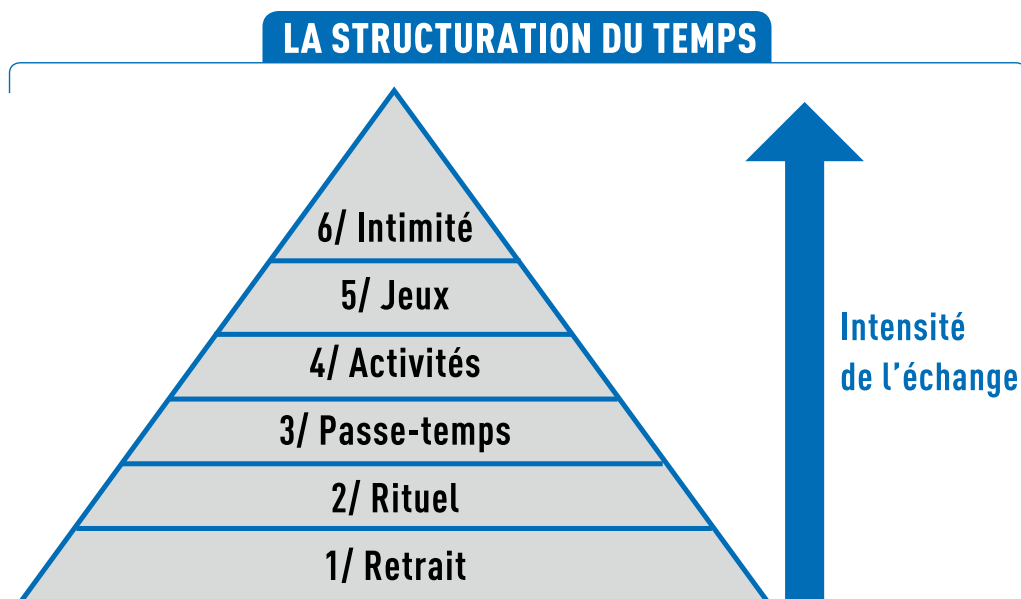
Apprendre à structurer le temps permet d'être attentif aux différents moments d'interactions sociales, de mieux comprendre « où passe » le temps et donc de choisir ses priorités en fonction du contexte.

Pour l'utiliser

Dans une relation donnée, il s'agit d'identifier à quel étage a lieu l'interaction.

- Le **retrait** est le fait de se retirer par la pensée.
- Le **rituel** suppose des relations codifiées, prévisibles, de politesse : « bonjour, ça va ? » Il est nécessaire dans la vie quotidienne, mais insuffisant pour des relations nourrissantes.

- Le **passé-temps** suggère des échanges sur des sujets peu impliquants. C'est un échange sans objectif précis excepté celui de passer le temps avec des personnes qu'on ne connaît pas vraiment.
 - Les **activités** : tout travail manuel ou intellectuel, ou tout loisir est orienté vers un but : il s'agit de réussir à faire quelque chose ensemble et d'obtenir des signes de reconnaissance pour ce que l'on fait et non pour ce que l'on est.
 - Les **jeux** sont une source intense de signes de reconnaissance, même s'ils sont négatifs. Ce sont des échanges, des « transactions » entre deux partenaires ou plus, qui obéissent à des règles précises et se déroulent selon un schéma répétitif et non maîtrisé. Un exemple classique en entreprise est le « Oui, mais... ».
 - L'**intimité** se vit dans la confiance réciproque, l'acceptation de l'autre tel qu'il est.
- Il peut être intéressant, par exemple pour un manager vis-à-vis de son équipe, de prendre du recul et d'estimer le temps passé à chaque niveau : est-il cohérent avec le contexte, et ce qu'il en attend ?



Exemple d'application

Lors d'une formation en management, Kevin, responsable d'équipe dans une société de media, se plaint du temps qu'il passe au bureau. Après avoir découvert la structuration du temps, il détaille sa journée type : le matin, il fait le tour des bureaux pour saluer son équipe et prendre des nouvelles de chacun. Puis il prend un café avec Anne, une collègue de longue date. Il arrive souvent en retard à la première réunion de la journée, sans avoir revu ses dossiers ni pris connaissance des urgences. Son équipe attend généralement l'après-midi pour lui soumettre les cas difficiles et prendre les décisions. Il aime commencer ses points par l'inventaire détaillé des dernières informations circulant dans l'entreprise. En fin de journée, il se rend compte que les dossiers n'ont pas avancé, que certains collaborateurs sont insatisfaits de ne pas avoir pu le voir, et il finit souvent tard. Son analyse lui fait prendre conscience qu'il passe plus de 50 % de son temps à des « rituels » et « passe-temps » ! Il décide alors de corriger certains niveaux : diminuer les rituels du matin ; réserver la pause-déjeuner aux passe-temps ; accorder plus de place à l'« activité ». En quelques mois, il se rend de plus en plus disponible pour son équipe, à la grande satisfaction de celle-ci, et il rentre plus tôt chez lui.

POINTS DE VIGILANCE



- ▶ **Prendre en compte le contexte** et éviter de rester trop souvent sur un même niveau d'implication (exemple : trop de passe-temps au travail).
- ▶ **Ne pas négliger un mode de structuration du temps dans les relations d'équipe** : ils font tous partie de nos interactions sociales.

**PLAN
D'ACTION**

DE TEMPS

**CONNAÎTRE SON
PROFIL DE
GESTIONNAIRE**

BÉNÉFICES

Dresser un bilan de ses pratiques en matière de gestion du temps.

Identifier ses points forts afin de les consolider.

Repérer ses axes d'amélioration afin d'affiner sa gestion du temps pour davantage d'efficacité et de sérénité.

Décider des changements à mettre en place et les décliner en un plan d'action concret.

① RÉALISER UN BILAN DE SA GESTION DU TEMPS

Pourquoi ?

C'est grâce à un bilan que des prises de conscience s'opèrent et que l'on peut vraiment cerner ses ressentis, ce qui nous satisfait, ce qui nous stresse et ce que nous aimerions changer. Cela permet aussi d'identifier ses points forts afin de s'appuyer dessus quotidiennement pour être plus performants et plus confiants demain.

Avec quels interlocuteurs ?

Pour réaliser ce bilan, il est important de se questionner mais également d'interroger son entourage pour identifier ses modes de fonctionnement et particulièrement ceux dont nous n'avons pas toujours conscience. Questionner des personnes bienveillantes... mais non complaisantes fera la différence :

- ses collègues ;
- son manager ;
- l'entourage personnel (amis, famille) ;
- un formateur spécialisé en gestion du temps, un consultant ;
- un coach.

Avec quels outils ?

Tous les outils proposés dans cet ouvrage permettent d'effectuer ce questionnement sur ses pratiques et de savoir comment se positionner sur ses modes de fonctionnement :

- Où en êtes-vous avec chacun de ces outils ?
- Les avez-vous déjà mis en place ?
- Comment les mobilisez-vous ?
- Dans quelles pratiques et dans quels dysfonctionnements vous reconnaissez-vous ?

Avec quels moyens ?

Effectuer un bilan de sa gestion du temps peut se faire seul ou accompagné :

- Pour réaliser ce bilan, il s'agit de faire un travail d'introspection, muni d'un cahier et d'un stylo, d'analyser vos pratiques au quotidien et de vous questionner sur vos désirs, vos attentes, vos besoins pour demain. Vous pourrez ensuite vous demander : « de quoi suis-je satisfait aujourd'hui dans ma manière de gérer mon temps, et qu'aimerais-je modifier ? »
- Il existe de nombreuses formations sur la gestion du temps. Privilégiez celles qui proposent un bilan : des questions vous seront

posées afin de vous faire réfléchir sur vos pratiques.

■ Un coach peut également vous permettre de réfléchir à votre rapport au temps en vous questionnant sur vos pratiques actuelles, parfois liées à des croyances intéressantes à explorer et en vous permettant de mettre en exergue les changements souhaités ainsi que les moyens d'y parvenir.



POINT DE VIGILANCE

- ▶ Prenez le temps de faire ce bilan et tenez compte des différents aspects de votre vie professionnelle et personnelle.
- ▶ Ne vous focalisez pas uniquement sur les difficultés et les axes d'amélioration. Pensez aux points forts et aux réussites.

CONSEIL DE PRO

Faire le bilan de son rapport au temps : les clés d'une introspection réussie

Identifier son rapport au temps est la première étape pour comprendre comment on utilise cette ressource précieuse. Ce travail de questionnement et d'introspection doit être fait en toute honnêteté et lucidité et nécessite d'aborder plusieurs thèmes :

1. Comment je me sens vis-à-vis du temps qui passe (débordé, dépassé, submergé, serein), ai-je l'impression de le maîtriser ?
2. Ai-je plutôt l'habitude d'anticiper, de me précipiter, de tout faire à la dernière minute, de procrastiner, et pourquoi ? Quels sont les avantages et les inconvénients de ce mode de fonctionnement (et les bénéfices cachés que je n'ose pas avouer et auxquels j'ai du mal à renoncer ?)
3. Ai-je une idée claire de ce que l'on attend de moi dans mes fonctions, ai-je des objectifs et sont-ils précis ? Est-ce que je me fixe des délais, une amplitude de travail maximale, et est-ce que je la dépasse (si oui, est-ce parce que je suis mal organisé, parce que j'ai sous-estimé le temps nécessaire, ou parce que l'on m'assigne trop de missions ?). Ou alors, suis-je dans les temps ?
4. Ai-je suffisamment confiance en moi et en mes capacités ? Ai-je tendance à être trop perfectionniste ?

5. Suis-je souvent interrompu et sollicité, et si oui, comment je réagis ? Est-ce que je sais dire non ?
6. Est-ce que je sais déléguer ou est-ce que je préfère tout faire moi-même ?
7. Ai-je un plan de travail journalier, ou est-ce que je me disperse en commençant par des tâches non prioritaires, ou en faisant plusieurs choses en même temps ? Combien de temps je mets entre la fin d'une tâche terminée et le début d'une nouvelle ?
8. Qu'est-ce qui me satisfait dans mes différents rôles de vie ? Qu'est-ce que j'aimerais changer ? De quoi ai-je envie ? Quels sont mes objectifs SMARTÉ pour l'avenir ? Par quel « premier pas » pourrais-je commencer ?

PLAN D'ACTION

CONNAÎTRE SON PROFIL DE GESTIONNAIRE DE TEMPS

② DÉCIDER DES CHANGEMENTS À METTRE EN ŒUVRE POUR AMÉLIORER SA GESTION DU TEMPS

Pourquoi ?

Sans changement, il n'y aura ni amélioration ni gain de satisfaction. Notre insatisfaction représente un constat suffisant pour amorcer cette évolution. Il est donc important de décider des changements souhaités à mettre en place pour être plus serein et efficace.

Avec quels interlocuteurs ?

**La première personne concernée c'est évidemment soi-même !
Mais tout ne dépend pas de nous.**

- Si l'on souhaite être remplacé à certaines réunions, il faudra le valider avec son manager.
- Nos interlocuteurs étant directement impactés par nos souhaits de changements : manager, équipe, collègues, amis, famille... c'est avec eux qu'il convient d'échanger sur ce qui convient/ne convient pas afin de trouver ensemble des solutions qui satisferaient tout le monde.

- Enfin, l'aide d'un coach peut être très précieuse pour y voir clair dans les changements souhaités, la façon de les aborder avec les différentes personnes impactées et de fixer des premiers objectifs clairs et simples pour impulser une nouvelle dynamique.

Avec quels outils ?

Les outils destinés à :

- Se fixer des objectifs clairs, pertinents, cohérents et motivants : les objectifs SMARTÉ ▶ **OUTIL 3**.
- Y voir plus clair : l'objectif personnel puissant ▶ **OUTIL 8** et l'état désiré ▶ **OUTIL 9**.
- Appliquer les règles d'une bonne demande pour formuler de façon efficace son souhait de changement auprès de ses interlocuteurs ▶ **OUTIL 32**.

Avec quels moyens ?

Le seul moyen efficace est un plan d'action rigoureux et scrupuleusement suivi :

- Un tableau simple ayant valeur de plan d'action suffit à récapituler ce qui doit changer, pour quelles raisons, quand, comment (moyens humains, matériels, financiers, temporels...) et selon quel objectif SMARTÉ, pour mettre en place ce changement.
- Ce plan d'action doit être suivi régulièrement, accompagné de bilans établis pour cerner les évolutions, les blocages et décider quelles nouvelles actions mettre en place pour aller de l'avant.
- Un regard extérieur bienveillant peut s'avérer également utile pour valider la démarche (manager, collègue, proche ou coach).



POINT DE VIGILANCE

- ▶ Définissez rigoureusement les changements souhaités et les objectifs afférents. Ces objectifs SMARTÉ doivent donner envie et motiver. Démarrez par un petit pas, un premier mouvement, une dynamique à impulser.

- ▶ **Formulez positivement chaque objectif**, à la forme affirmative. Évitez les « ne pas ou « ne plus ». Préférez « rendre les reportings mensuels dans les délais » à « ne plus rendre les reportings mensuels en retard ».
- ▶ **Gardez en tête que toute évolution est conditionnée par un changement de pratiques**. Si l'on fait toujours plus de la même chose en espérant un changement, on ne fait qu'entretenir le système précédent.

CAS D'ENTREPRISE

Le poids des bénéfices cachés à ne pas engager de changement

Barbara, responsable paie, encadre une équipe de cinq gestionnaires. Elle aime son métier et s'investit sans compter ses heures. Elle est reconnue dans l'entreprise pour son grand professionnalisme, sa réactivité, sa disponibilité et la qualité de son travail. Cependant, elle aimerait avoir davantage de temps pour elle-même maintenant que ses enfants ont quitté le domicile. Elle a essayé à plusieurs reprises de mettre en place de nouvelles pratiques, espérant gagner du temps. Malheureusement, chaque tentative s'est soldée par un échec. Elle décide de faire appel à un coach recommandé par un collègue.

Avec le coach, elle se fixe un objectif très précis : quitter le travail le jeudi à 18 heures maximum. L'objectif lui semble tout à fait réaliste et elle se sent motivée. Cependant, progressivement, elle reste de plus en plus tard le mercredi soir afin de boucler un maximum de travail, prendre de l'avance, en espérant que cela lui permettra de partir le lendemain à 18 heures. Elle allonge donc sa journée du mercredi, ne quittant jamais son bureau avant 22h. Malgré cela, elle échoue dans son objectif et ne part pas à 18 heures le jeudi.

Barbara est donc perdante à double titre : le mercredi, elle reste encore plus tard qu'auparavant, sans pour autant partir plus tôt le jeudi. Très déçue, elle en parle avec son coach lors de sa deuxième séance : il lui explique la distinction entre les changements de type 1, faire toujours plus de la même chose ne génère aucun changement, et les changements de type 2, qui requièrent souvent une évolution des croyances et s'incarnent dans une évolution du comportement. Il l'interroge ensuite sur les bénéfices cachés à rester tard et à s'investir autant dans son travail. Elle prend alors conscience de sa peur du vide, d'être inutile, surtout depuis que ses enfants ont quitté le domicile. Elle reconnaît son immense besoin de reconnaissance, d'être appréciée et de se

sentir indispensable. Le coach l'éveille alors sur les questions d'ego pour la ramener à ce qui est vraiment important pour elle, ses réels besoins. Elle comprend que si elle apprivoise sa peur du vide, sa crainte de ne pas exister aux yeux des autres et de ne pas être reconnue, elle s'en libèrera.

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

Vous repérez des changements dans vos pratiques.

Vous gagnez en sérénité et en satisfaction sur votre façon de gérer votre temps.

Vous effectuez des bilans réguliers.

OBJECTIF 2

Définir ses priorités

La question de la gestion du temps induit immédiatement la notion de priorisation.

En effet, le plus souvent, nous souhaitons mieux gérer notre temps car nous nous trouvons face à une difficulté. Lorsque nous commençons à nous sentir surchargés, débordés, que nous ne parvenons pas à boucler correctement nos journées ou semaines, que nous courons sans fin... nous rêvons d'une pause pour nous interroger sur la façon dont nous pourrions mieux nous organiser.

Le temps n'étant pas extensible, la réponse intuitive est bien de faire différemment, autrement dit d'en faire moins, que ce soit en déléguant, en élaguant, ou en reportant certaines tâches. Quelle que soit la formule choisie, il est nécessaire de fixer ses priorités.

Or, la priorisation peut être effectuée selon plusieurs axes :

- Distinguer l'important de l'urgent.
- Réfléchir à ce qui crée réellement de la valeur. Quelles sont les activités pour lesquelles ma valeur ajoutée est plus importante que si elles étaient prises en charge par quelqu'un d'autre ?

Et enfin, en quoi l'activité participe-t-elle aux

objectifs définis ?

Ce sont ces différentes approches que ce chapitre explore, afin de déterminer quelles vont être les premières actions à entreprendre, les prochaines étapes, en fonction des buts à atteindre.

Après la lecture de ce chapitre, vous serez en mesure :

- D'identifier vos objectifs profonds, qui donnent un sens à vos actions et permettent de faire des choix conscients.
- De maîtriser des outils permettant de prioriser vos différentes tâches sur des bases objectives et factuelles.
- D'initier des transformations, en prenant conscience des différents types de changements possibles.

OUTILS CLÉS

OUTIL 7

La définition des frontières

Connaître les différentes sphères de vie afin de privilégier l'essentiel et ne pas se tromper d'objectifs.

OUTIL 8

L'objectif personnel puissant

Avoir une boussole qui donne un sens à sa vie et ses actions, faciliter ses choix et leur mise en œuvre.

OUTIL 9

L'état désiré

Préciser et visualiser son but à atteindre pour se centrer sur ses objectifs prioritaires.

OUTIL 10

La matrice d'Eisenhower

Distinguer l'urgence de l'importance et prioriser ses tâches.

OUTIL 11

La loi de Pareto

Établir un ordre de priorité basé sur une analyse chiffrée.

OUTIL 12

Le passage du mode subi au mode choisi

Être acteur de la gestion de son temps.

PLAN D'ACTION

Gérer la surcharge de travail

La surcharge chronique est une menace récurrente, quel que soit l'environnement des individus. Elle nécessite une prise de conscience pour sortir de schémas répétitifs et acquérir de nouveaux réflexes. Deux actions majeures permettent d'atteindre cette disposition d'esprit :

- 1** Identifier ce qui entretient ou renforce les causes d'une surcharge d'activité
- 2** Mettre en œuvre les actions systémiques de changement

OUTIL 7

La définition des frontières

Présentation

La majeure partie des individus évolue au cœur de 4 sphères de vie **professionnelle, personnelle, sociale et familiale**, en interaction permanente avec celles de leurs interlocuteurs.

La représentation graphique des différentes activités menées dans ces sphères de vie renseigne sur leur caractère prioritaire, secondaire... et hors champ.

La question de la **frontière** renvoie à la question suivante : l'activité que l'on me demande de prendre en charge est-elle légitime dans cette sphère ? Fait-elle partie de mon périmètre ? Lorsque les frontières entre les différentes sphères ne sont pas, ou mal définies, il existe un risque d'interférence. Dans ce cas, le temps passé hors sphère est-il productif ? La projection de la situation souhaitée permet de visualiser les changements à effectuer.

Intérêt de la définition des frontières

- Connaître les frontières permet de privilégier l'essentiel, de ne pas se tromper d'objectif, de comprendre à quoi l'on accorde du temps et si cela correspond bien à nos envies, nos besoins ou nos missions.

- Définir les frontières sert à tenir un cap : en effet, pourquoi gagner du temps (en l'accordant ou le refusant) si la direction empruntée n'est pas la bonne ?

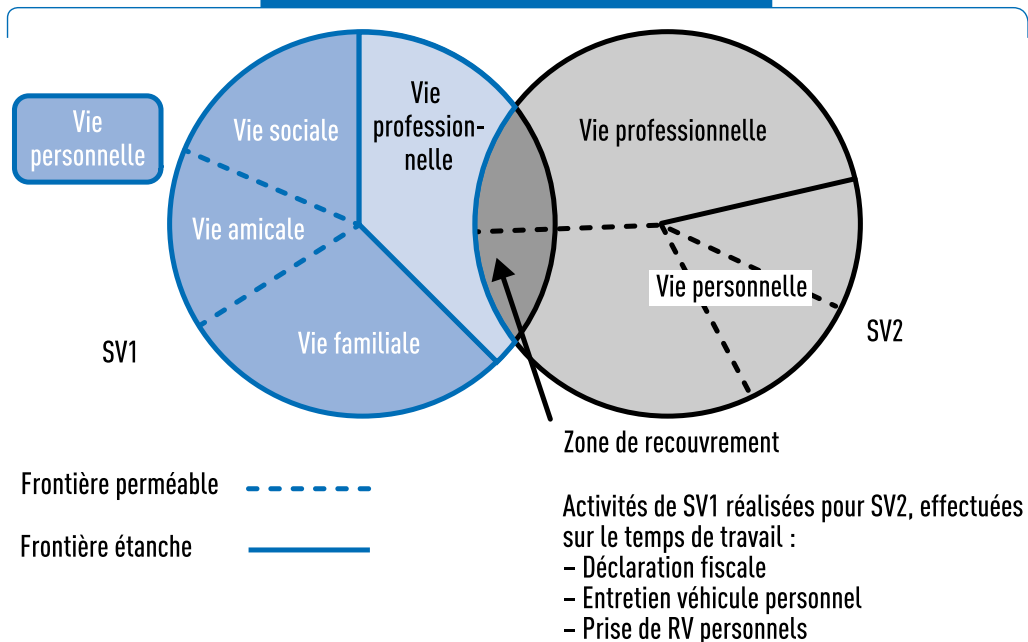
Pour l'utiliser

- Dessiner la sphère de vie à étudier (SV1).
- Dessiner à côté ou en superposition les sphères de vie de l'interlocuteur (SV2) avec qui la question de la frontière semble se poser :
 - Le **recouvrement de zones** entre SV1 et SV2 indique qu'il n'y a pas d'**étanchéité** entre ces zones.
 - La surface de recouvrement correspond à la porosité : plus le recouvrement est important, plus il y a **perméabilité** entre les zones.

Le résultat correspond à la situation actuelle (initiale).

- Placer chaque activité de la sphère étudiée de SV1 dans la zone de recouvrement, ou hors zone de recouvrement, selon l'activité et son appartenance aux sphères.
- Dessiner la situation souhaitée en déplaçant les activités considérées comme « hors frontière » et en modifiant le recouvrement des zones.
- Décider de l'étanchéité de chaque frontière : cette activité fait-elle bien partie de la sphère professionnelle ? Qui, quel service doit la prendre en charge ?

LA DÉFINITION DES FRONTIÈRES



Exemple d'application

Responsable comptable dans une PME familiale de transports, Marianne est souvent débordée. Ses journées ne sont pas assez longues pour absorber l'activité de l'entreprise de 40 employés qui détient un portefeuille de plusieurs centaines de clients. De plus, Marianne travaille souvent le week-end. Elle demande à embaucher une personne en renfort. Pour justifier la création de ce poste, elle met à plat, à l'aide d'un consultant, l'ensemble de ses activités. Une part non négligeable de celles-ci concerne des demandes personnelles de Yann, son patron, qui mélange vie privée et vie de l'entreprise. Outre les déclarations de revenus de celui-ci, elle s'occupe de sa comptabilité et de ses prises de rendez-vous privés (médecin...).

Aidée du consultant, elle schématise les sphères privée et professionnelle de Yann dans lesquelles elle intervient : il s'avère que celles-ci ne sont pas étanches. Sans pour autant refuser des tâches qu'elle gère depuis longtemps, elle déplace les plus chronophages dans la sphère privée. Elle présente ce schéma à Yann, et ils détaillent ensemble les activités qu'elle n'assumera plus.



POINT DE VIGILANCE

► **Être au clair avec ses propres missions, ses objectifs et son mode de fonctionnement** : si vous émettez des demandes privées dans la sphère professionnelle, il sera d'autant plus difficile de fixer des limites aux demandes d'autrui.

OUTIL 8

L'objectif personnel puissant

Présentation

Cet outil comporte deux termes importants : personnel et puissant.

- **Personnel**, car un objectif sera d'autant plus atteignable qu'il sera vraiment personnel et non imposé par l'extérieur. Il correspond à un objectif intrinsèque, c'est-à-dire qui nous appartient et représente nos valeurs.

- **Puissant**, parce qu'il nous aide à nous surpasser et correspond à nos valeurs et notre vision du monde.

L'objectif personnel puissant donne un sens à nos actions et à notre vie. Il permet de visualiser un but motivant pour orienter nos actions. Il est le point de départ des objectifs ou sous-objectifs SMARTÉ (► [OUTIL 3](#)).

Intérêt de l'objectif personnel puissant

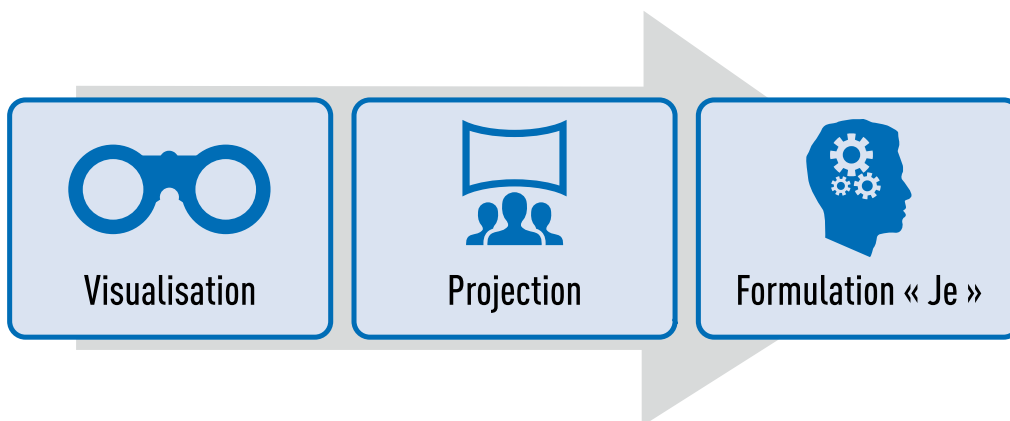
- Plus qu'un simple objectif, il permet de se projeter dans un futur engageant et motivant, il fournit un cap pour des actions futures. Il est d'une grande aide pour changer les habitudes.

- Bien défini, il facilite la prise de décision : les choix sont plus simples, plus naturels.

Pour l'utiliser

- **Visualisation** : prendre le temps de s'imaginer dans la poursuite d'un objectif. Lui donner une réalité précise : où êtes-vous ? que faites-vous ? qui est avec vous ? quelles sont les paroles échangées ? que ressentez-vous ?
- **Projection** : afficher cet objectif ou une image évocatrice de celui-ci dans un endroit visible, accessible. L'image, toujours présente, doit s'affirmer, se répéter naturellement et de manière positive. La force de l'objectif personnel et puissant tient essentiellement aux émotions ressenties par la visualisation du chemin pour y parvenir.
- **Formulation** : la syntaxe est importante : « **Je** » + verbe au présent. Éliminer le verbe « vouloir ». Employer « je suis », « j'ai », « je fais ». L'objectif est précis et positif : le cerveau ne conçoit pas le négatif. Penser à vérifier sa motivation : pourquoi/pour quoi cet objectif ? Dans quel but ? Se poser plusieurs fois la question, jusqu'à y trouver un sens fort.

L'OBJECTIF PERSONNEL PUISSANT



Exemple d'application

| Morgane, rattachée à la DSI (Direction du

Système d'Information) d'un organisme paritaire, a de nombreuses casquettes au sein de son entreprise : cheffe de projet, consultante en organisation, chargée de mission. Passionnée par l'intelligence collective et coach agile, elle anime de nombreux ateliers dans le cadre de projets ou d'activités d'équipe avec les ressources humaines. Intervenant en transverse, avec un rôle à part dans l'entreprise du fait de la diversité de ses missions, elle se sent bloquée et peu motivée. À l'occasion d'un entretien, Morgane confie ses doutes à Stéphanie, la responsable RH. Grâce à la visualisation, cette dernière aide Morgane à faire émerger son rêve de créer une activité de consultante-animatrice, qu'elle décrit précisément. Lors d'un deuxième rendez-vous, Stéphanie accompagne Morgane dans la définition de son projet en l'aidant à la projection et en faisant émerger des sentiments très forts. Morgane se sent pleine d'énergie et de créativité. Elle décide de présenter à son manager un projet d'ateliers et d'animation d'équipes au sein de la DSI, de réorienter son poste afin de valoriser ces activités pour en faire une part importante et reconnue de son travail. Porté avec conviction, son projet est retenu par la direction qui lui donne les moyens de le tester.

POINTS DE VIGILANCE



- ▶ **Se souvenir qu'il n'est jamais trop tard pour vivre sa vie et réaliser ses rêves.**
- ▶ **Ne pas borner l'objectif personnel puissant au monde professionnel** : il peut également être personnel.
- ▶ **Ne pas se décourager si on ne l'identifie pas instantanément** : un temps de maturation est parfois nécessaire.

OUTIL 9

L'état désiré

Présentation

L'état désiré fait partie du modèle du changement en programmation neurolinguistique (PNL). Il représente un but à atteindre à partir d'un **état présent** (EP) : point de départ, situation dans laquelle se trouve la personne à un moment donné. Cet état décrit les symptômes d'une situation insatisfaisante et les causes qui lui sont attribuées.

L'état désiré (ED) est le point d'arrivée, la situation dans laquelle le sujet souhaite se trouver. Il intègre l'objectif ainsi que ses conséquences, les négatives comme les positives. C'est la prise de conscience de l'insatisfaction de l'état présent qui génère une demande de changement.

Ce qui permet à la personne d'obtenir le changement souhaité, de passer d'un état présent à un état désiré, s'appelle **l'état ressource**.

Intérêt de l'état désiré

Le fait de visualiser l'état désiré fait apparaître des différences significatives entre celui-ci et l'état présent. Ceci permet de définir les moyens adaptés et les premières actions pour tendre vers un but représenté de façon réaliste, atteignable et motivante. Cette démarche vise à détecter des objectifs « prétextes » pour les éliminer et se recentrer sur les objectifs prioritaires.

Pour l'utiliser

S'installer confortablement, les yeux fermés :

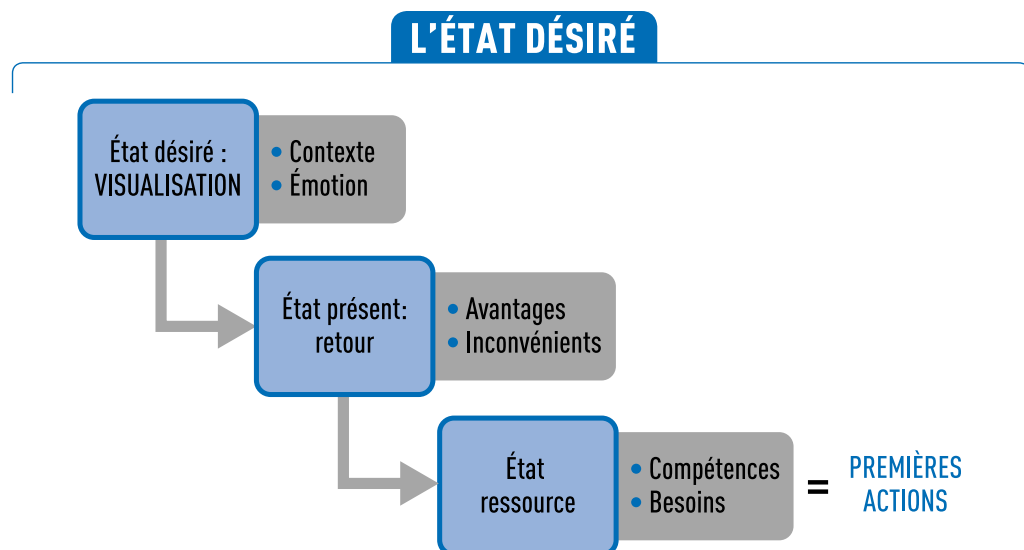
- **Visualisation** de l'état désiré :
 - Se placer au moment de la réussite du projet, de l'objectif atteint.
 - Décrire intérieurement ou oralement la situation, l'environnement, le contexte, les émotions, les ressentis, les paroles échangées...
 - Qu'est-ce qui indique que l'état désiré est atteint ?
 - Qu'apporte l'état désiré ?
 - Vérifier l'écologie : y aura-t-il des inconvénients à avoir atteint cet objectif ? pour soi ? pour les autres ?

- Retour **sur l'état présent** :

Toujours placé au moment de la réussite, dans l'état désiré, se tourner vers le passé et regarder l'état présent : quels sont les avantages de cet état ? quels en sont les inconvénients ?

- Identification de l'**état ressource** : quelles actions, compétences ont été mises en œuvre ? de quoi ai-je besoin ?

- Fin de la visualisation : planification des **premières actions**.



Exemple d'application

Tania, responsable financière d'une PME, est peu à l'aise à l'oral, notamment lors des présentations des atterrissages budgétaires trimestriels. Elle a tendance à bafouiller devant le comité de direction. Plus ça va, plus elle prépare ses présentations... sans succès. Stressée, elle suit une formation de prise de parole en public au cours de laquelle elle découvre la technique de l'état désiré. Elle décide de l'utiliser pour sa prochaine présentation :

- Elle formule son objectif positivement : « Présenter de manière sereine le bilan trimestriel lors du prochain comité de direction ».
- Elle vérifie que son objectif est écologique et n'identifie pas d'avantages à rester dans son état présent (sa peur et son malaise).
- Elle comprend que les ressources nécessaires sont la confiance en elle et des émotions positives.

La semaine précédant le comité de direction, elle visualise longuement sa présentation : son arrivée dans la salle qu'elle connaît bien, le temps qu'elle passe à saluer chaque directeur, celui qu'elle prend pour s'asseoir, sa profonde inspiration et le relâchement qu'elle en ressent, le sourire qui lui monte aux lèvres, ses notes posées tranquillement devant elle. Elle se visualise faisant un signe de la tête, un geste positif qui l'encourage.

Le jour J, elle se trouve dans un état de confiance positif. Pour la première fois, sa prestation est remerciée chaleureusement.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Explorer et valider l'état désiré, même s'il semble parfaitement connu.
- ▶ Veiller à ne pas se focaliser sur les inconvénients de l'état présent.

OUTIL 10

La matrice d'Eisenhower

Présentation

Dwight David Eisenhower, 34^{ème} Président américain, disait « ce qui est urgent est rarement important. Ce qui est important est rarement urgent ». Fort de ce constat, il a élaboré une matrice à double entrée avec un axe 'urgence' et un axe 'importance'. Comment différencier une demande urgente, voire très urgente, d'une demande importante ?

La notion d'urgence est liée à celle de temps, de délai, de date butoir. Plus un délai se rapproche de son échéance, plus la tâche à effectuer revêt un caractère d'urgence. Pour évaluer un degré d'urgence, il est donc indispensable de corréliser la réalisation d'une tâche à une date butoir.

Quant à la notion d'importance, elle est directement liée à celle de conséquence, de risque, de gravité. Plus les enjeux sont élevés, plus la réalisation de la tâche est importante. Pour évaluer le degré d'importance, il s'agit de se demander : « si je ne réalise pas cette tâche ou si je dépasse cette date butoir, quelles en seront les conséquences ? »

Intérêt de la matrice d'Eisenhower

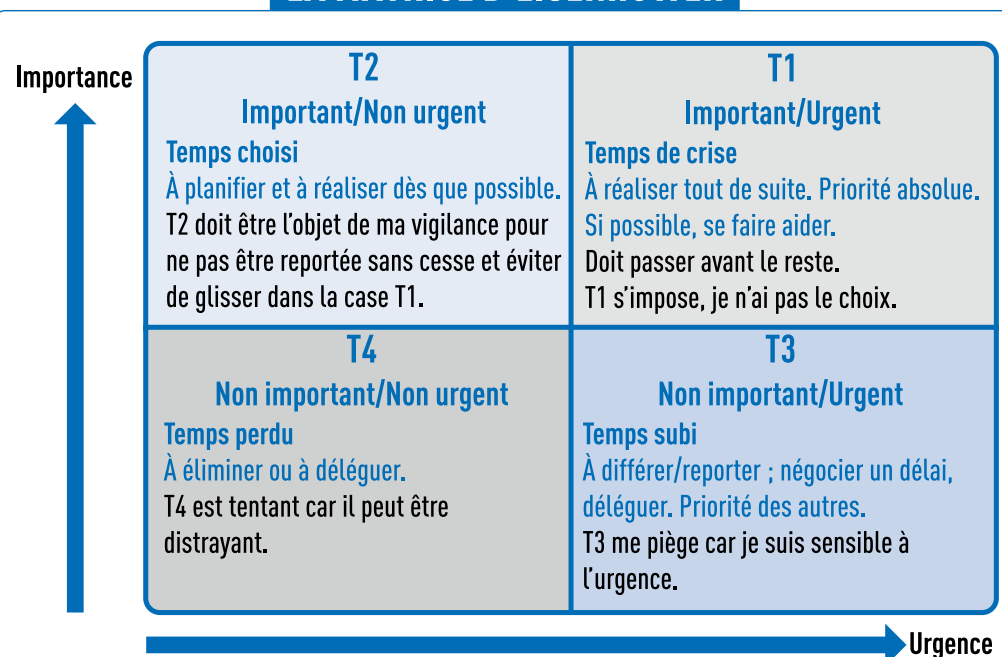
- Elle permet de prioriser la réalisation de ses tâches en tenant compte de l'urgence et de l'importance d'une demande.

- Une fois la matrice renseignée, la planification obtenue permet de se concentrer sur des tâches prioritaires plutôt que de perdre du temps sur des actions secondaires.

Pour l'utiliser

- Lister toutes les tâches à réaliser.
- Identifier et positionner dans la matrice celles qui sont :
 - **T1 : urgentes et importantes** (enjeux importants et date butoir proche), à réaliser en priorité.
 - **T2 : importantes et non urgentes** (enjeux importants, date butoir plus éloignée), à planifier.
 - **T3 : non importantes mais urgentes** (sans enjeu, mais date butoir proche), à déléguer ou à reporter.
 - **T4 : ni importantes ni urgentes** (sans enjeu et sans date butoir), à éliminer ou à déléguer.
- Réaliser les tâches selon leur emplacement dans la matrice.

LA MATRICE D'EISENHOWER



Exemple d'application

Léo travaille en alternance au service RH d'une grosse entreprise. Polyvalent, il aide ses collègues des services Formation et Recrutement. Très sollicité par les uns et les autres, il a beaucoup de difficultés à s'organiser et à savoir dans quel ordre réaliser les tâches confiées. Voulant faire plaisir à tout le monde, souhaitant faire ses preuves et démontrer sa bonne volonté, il accepte toutes les demandes. Il fait un point avec sa tutrice Nadia. Elle se rend compte qu'il a de nombreuses demandes en attente et qu'il ne sait plus comment y faire face. Elle lui explique qu'il est important de toujours se faire préciser un délai par ses interlocuteurs. Elle lui présente également la matrice d'Eisenhower afin de l'aider à s'organiser. Comprenant la différence entre urgence et importance, Léo arrive à prioriser les demandes grâce aux délais, désormais clairement indiqués par ses collègues. Retrouvant sérénité et efficacité, il se sent plus à l'aise dans son poste. Il est reconnu et félicité pour l'aide précieuse apportée.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Se questionner sur l'urgence et l'importance de ses tâches plutôt que les accomplir dans leur ordre d'arrivée.
- ▶ Refuser les faux délais, faire préciser des dates à ses interlocuteurs.
- ▶ Privilégier autant que possible les activités importantes : elles favorisent le développement des compétences.

OUTIL 11

La loi de Pareto

Présentation

Un des fondements de la gestion du temps suppose d'établir un ordre de priorité entre ce qui est important et ce qui ne l'est pas. Mais comment déterminer l'urgence ou l'importance d'une tâche ? La question n'est pas toujours évidente à trancher.

La loi de Pareto, également appelée loi des 80/20, est une règle très efficace en matière de planification des tâches. Son créateur, Vilfredo Pareto, un économiste et sociologue italien du 19^e siècle, avait tiré la conclusion suivante de ses observations : « 20 % des causes génèrent 80 % des résultats ». Appliquée à la gestion du temps, cette loi permet d'arbitrer les priorités en sélectionnant les **20 % d'efforts** susceptibles de produire **80 %** de nos **résultats**.

Intérêt de la loi de Pareto

- Elle permet de lutter contre le perfectionnisme.
- Elle aide à juguler le besoin de répondre à 100% des sollicitations, en dissociant les efforts stratégiques des efforts secondaires.
- Elle priorise les efforts stratégiques, ceux qui sont réellement payants et qui permettent de progresser.
- Sa mise en œuvre aide à isoler les activités à faible valeur ajoutée et à leur accorder le temps qu'elles méritent.
- Cette réorganisation permet de:

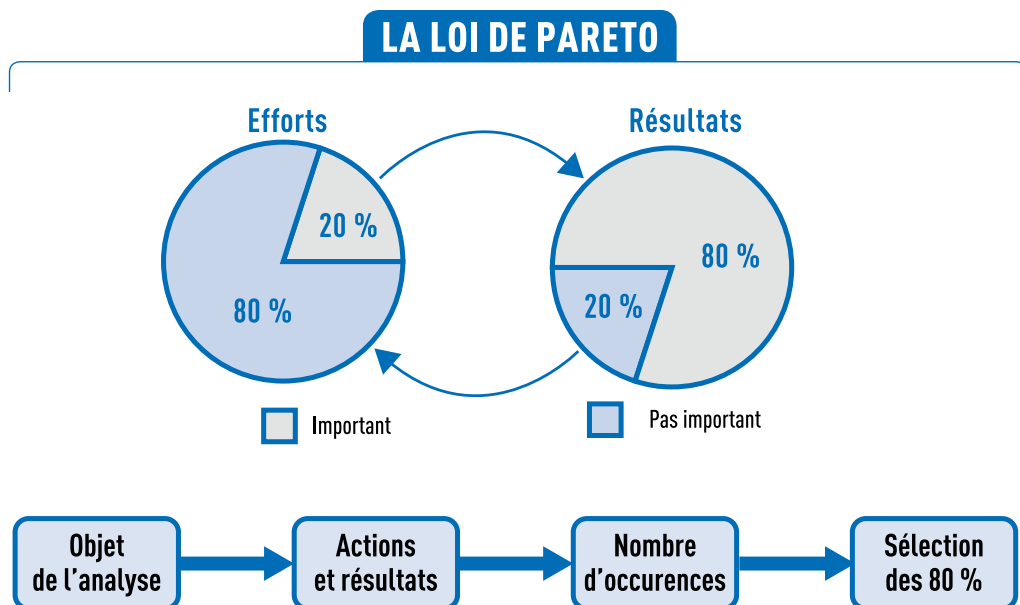
- replanifier un travail ;
- mettre en place des actions ciblées ;
- déléguer certaines tâches non prioritaires mais essentielles.

Pour l'utiliser

Le diagramme de Pareto est un histogramme reprenant l'ensemble des données les plus pertinentes liées à un même projet/sujet et les classe par ordre d'importance. Appliqué à la gestion du temps, il permet de définir les tâches et les opérations créatrices de valeur et à prioriser sur une période donnée.

Il s'agit de :

- Définir l'**objet de l'analyse**.
- Lister les **actions** ou les causes, puis les **résultats** positifs ou négatifs.
- Quantifier le **nombre d'occurrences** par type de causes/actions.
- **Sélectionner** les causes/actions les plus représentatives (les **80 %**).



Exemple d'application

Suite à la mise en place de la dernière version de l'outil de gestion de relation client dans une société de distribution de matériel médical, des anomalies sont rapidement remontées. Une cellule de crise est mise en place pour gérer le mécontentement des utilisateurs. Durant ces réunions, les informations sont peu factuelles, la priorité de correction est donnée aux dernières anomalies remontées et la priorisation rendue difficile. Après quelques jours, la crise étant toujours aigüe, Marc, responsable applicatif de l'outil, propose l'approche basée sur la loi de Pareto : « Si 20 % des défauts sont à l'origine des plus gros problèmes, il faut faire de la résolution de ces 20 % une priorité absolue. Si ces corrections sont appliquées, 80 % des problèmes rencontrés devraient être résolus ». Marc organise les différentes phases :

- 12 catégories d'anomalies sont définies collectivement ;
- les anomalies collectées et rassemblées sont classées selon ces catégories ;
- un cumul des catégories est effectué pour construire le diagramme de Pareto.

Finalement, 80 % des anomalies rentrent dans 4 catégories : elles sont priorisées, planifiées et corrigées. La cellule de crise est annulée et la suite des anomalies est traitée selon le même schéma et dans un climat plus serein.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Bien moduler le rapport 20/80** : il n'est pas gravé dans le marbre.
- ▶ **Donner la priorité à l'analyse des données chiffrées** pour identifier les éléments majeurs, plutôt que se fier à sa seule intuition.

OUTIL 12

Le passage du mode subi au mode choisi

Présentation

La relation au temps est très personnelle. En effet, certaines personnes donnent l'impression de ne jamais être débordées. Quel est leur secret ? Sans doute une très bonne organisation, mais également un rapport au temps particulièrement efficace. Il est toutefois possible de décider de se laisser déborder ou décider de choisir où investir son temps :

- En « **mode subi** », l'individu se positionne en victime : rien de ce qui arrive n'est de sa responsabilité, il a trop de tâches, trop de sollicitations, trop de contraintes...
- En « **mode choisi** », l'individu est responsable de son temps et décide de la façon de le gérer : il est moins dépassé, moins débordé et plus maître de ses actes.

Intérêt du passage du mode subi au mode choisi

- Il permet d'assumer pleinement la gestion de son temps, de sortir de la victimisation, d'évoluer.
- Le passage au mode choisi est un changement de mentalité important qui légitime la pensée suivante : « je suis gestionnaire de mon temps comme je suis gestionnaire de mon argent. Il y a des dépenses obligatoires et des dépenses que je choisis de faire, en

conscience, je décide de choisir comment je le gère, comment je l'utilise et où je l'investis ».

- Ce passage implique de faire la distinction entre les choses réellement imposées et celles qu'il est possible de négocier.

Pour l'utiliser

- Identifier dans **quel mode** je me positionne « mode **subi** = plainte » ou « mode **choisi** = responsabilité ».
- Répondre aux questions suivantes avec lucidité et bienveillance :
 - Quelle est ma **part de responsabilité** dans la situation actuelle ?
 - Quels sont les **bénéfices** à maintenir cette situation ?
 - Qu'est-ce qui **ne dépend que de moi** ?
 - Que puis-je **changer et comment** ? (non en faisant davantage, mais en faisant différemment).
- Instaurer un **changement de mentalité** sur ma gestion du temps, acquérir de nouveaux réflexes pour ne plus subir.

LE PASSAGE DU MODE SUBI AU MODE CHOISI



Dans **quel mode**
suis-je :
subi ou **choisi** ?



Quelle est ma **part**
de responsabilité dans la situation ?
Quels sont les **bénéfices**
à maintenir cette situation ?
Qu'est-ce qui **ne dépend que de moi** ?
Que puis-je **changer et comment** ?



Instaurer
un **changement**
de mentalité.

Exemple d'application

Assistante du PDG d'un grand groupe de Solutions RH, Corinne se plaint souvent d'être débordée et de manquer de temps. Dévouée, elle aime son travail et estime son patron, Martin. Appréciee par ses collègues pour son dynamisme, ses compétences et sa disponibilité, elle est souvent complimentée. Ces signes de reconnaissance la touchent beaucoup. Lors d'un point hebdomadaire avec Martin, Corinne évoque ses difficultés à gérer son temps. Tout en saluant son grand professionnalisme et sa réelle disponibilité, Martin lui fait cependant remarquer qu'elle pourrait parfois refuser certaines sollicitations et négocier des délais de réponse. Il la questionne sur les bénéfices qu'elle tire à répondre toujours présente aux demandes. Elle réalise alors que les remerciements et les témoignages positifs alimentent son estime de soi et comblent un manque. Martin lui propose alors de réfléchir ensemble à ce qu'elle pourrait modifier dans son rapport au temps afin qu'elle en soit actrice, plutôt que de le **subir** en permanence. Il lui lance le défi de **dire non** au moins deux fois par jour. Un rendez-vous est pris une semaine plus tard pour faire le point. Les résultats sont très positifs en matière de gestion du temps.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Veiller à ne pas considérer les choses comme immuables.

- ▶ Oser changer, en s'affranchissant du regard des autres.
- ▶ Ne pas hésiter à se remettre en question.

PLAN D'ACTION

GÉRER LA SURCHARGE DE TRAVAIL

BÉNÉFICES

Prendre conscience de sa responsabilité dans le fait d'être surchargé de travail.

Acquérir de nouveaux comportements, adaptables à toute situation.

Éviter le surmenage et gagner en efficacité.

① IDENTIFIER CE QUI ENTRETIENT OU RENFORCE LES CAUSES D'UNE SURCHARGE D'ACTIVITÉ

Pourquoi ?

La surcharge de travail chronique est un problème récurrent chez certaines personnes, quel que soit leur environnement. Malgré les changements de missions, de postes, de périmètres, rien n'y fait : les mêmes schémas se répètent. En effet, ce sont nos réponses et nos comportements qui induisent les réactions de notre entourage et non l'inverse, même si nous n'en avons pas conscience et qu'il est difficile de l'admettre. Cette prise de conscience et son analyse est donc la première action à mener avant de pouvoir engager des changements.

Avec quels interlocuteurs ?

Dans un premier temps, cette action repose essentiellement sur une introspection. Il est toutefois possible de solliciter un feedback auprès des proches, des collègues ou de son manager, afin de valider son analyse.

Avec quels outils ?

Pour repérer ce qui nous met en situation de surcharge chronique, il est conseillé de s'appuyer sur :

- L'analyse de la fiche de poste ► **OUTIL 2**, pour s'assurer que les activités demandées sont bien celles qui sont attendues.
- La to-do list ► **OUTIL 19** et la planification journalière ► **OUTIL 23**, pour connaître avec exactitude tout ce qu'il y a à faire.
- L'agenda électronique ► **OUTIL 42**, afin d'identifier des cumuls ou des recouvrements d'activités.
- Pour identifier ce qui entretient ou renforce les causes de surcharge, il est nécessaire d'interroger sa capacité à dire non ► **OUTIL 34**.
- La gestion de ses mails (volonté de les lire et d'y répondre en temps réel) ► **OUTIL 43**.

Avec quels moyens ?

L'agenda est le meilleur moyen d'analyser les causes de surcharge.

- L'utilisation de la matrice d'Eisenhower ► **OUTIL 10** permet d'isoler les activités importantes et/ou urgentes.
- Notez dans votre agenda toutes les sollicitations qui arrivent dans la semaine et classez-les en fonction de leur importance, de la raison pour laquelle on s'est adressé à vous et de votre réponse.

POINT DE VIGILANCE

- Sélectionnez les activités à déléguer en fonction de la



valeur que vous créez et non celles pour lesquelles vous avez moins d'appétence. Cependant, celles qui nous attirent le moins sont parfois celles correspondant à nos points faibles... Si c'est le cas, autant les déléguer à quelqu'un qui détient ces compétences particulières.

► **Soyez exhaustif** : il n'y a pas de « petite activité ». Le passage d'une activité à une autre génère un temps mort estimé à 15 minutes (7 à 8 minutes pour « quitter » une activité, et le même temps pour se concentrer sur une nouvelle).

► **Si vous vous rendez-compte que vous avez tendance à mettre de côté ou « oublier » certaines tâches**, arrêtez-vous dessus et posez-vous la question du « Pourquoi » : quel est le bénéfice à ne pas comptabiliser cette tâche ? qu'est-ce que cette tâche vous rapporte ?

CAS D'ENTREPRISE

Des réunions « marathon » qui engorgent l'agenda

Éric est responsable d'intégration logiciel dans une mutuelle de premier plan. Il a en charge la relation avec le fournisseur pour tout le suivi et la mise en œuvre des différentes versions du logiciel. Le fournisseur livre régulièrement des évolutions et des corrections, que l'équipe d'Éric doit tester, valider et mettre en production. Les problèmes se cumulant depuis quelques mois, les réunions se multiplient pour mettre sous contrôle la livraison des composants, les tests et les mises en production.

Afin de maîtriser la qualité des livraisons et la réactivité du fournisseur, les réunions bimensuelles, initialement courtes, se transforment en journées... puis finissent par occuper deux journées successives ! Elles engorgent l'agenda d'Éric et de ses équipes, qui assistent à toutes ces réunions, même partiellement. Éric n'a en effet pas trouvé d'autres solutions que d'augmenter le nombre et la durée de ces rencontres pour s'assurer de traiter tous les points et mettre le fournisseur sous contrôle.

Alerté par les équipes et par une dégradation de l'ambiance, le manager d'Éric lui demande de remettre à plat l'ensemble des comités et le processus. Éric identifie qu'il a besoin de tout contrôler, et en même temps qu'il n'est pas forcément le plus compétent (► **OUTIL 2**) pour traiter tous les sujets avec le fournisseur. Aidé de ses équipes, il se pose la question sur la nécessité d'intervenir à toutes les réunions.

Il met alors en place un système de délégation, ce qui motive ses équipes et libère son agenda. De plus, il se réserve des réunions flash (► **OUTIL 37**) pour faire le point avec le fournisseur.

Après quelques mois de fonctionnement, son manager le félicite : Éric semble plus serein et l'équipe, très motivée, obtient des résultats en net progrès.

PLAN D'ACTION

GÉRER LA SURCHARGE DE TRAVAIL

② METTRE EN ŒUVRE LES ACTIONS SYSTÉMIQUES DE CHANGEMENT

Pourquoi ?

Nos réponses et nos comportements induisent les réactions de notre entourage, c'est en changeant de comportement que nous pourrons agir sur l'environnement et faire évoluer la réaction de notre entourage. Pour qu'un changement soit permanent, il faut qu'il soit pris dans son ensemble, car nous agissons et travaillons dans un système.

Avec quels interlocuteurs ?

Selon la situation, les recours diffèrent :

- Appuyez-vous sur votre manager pour vous soutenir dans votre démarche et sur vos collègues qui pourront comprendre le besoin d'anticiper leurs demandes.
- Si vous êtes indépendant, vous pouvez vous faire accompagner par un coach qui vous aidera à ne pas prendre de risques et à trouver des solutions écologiques.
- L'échange avec des pairs est souvent riche en idées et aide à lever des barrières.

Avec quels outils ?

En plus des outils utilisés dans la première action, il est possible de s'appuyer sur :

- La matrice d'Eisenhower ► **OUTIL 10**.
- La loi de Pareto ► **OUTIL 11**, pour concentrer ses efforts sur ce qui produit le résultat le plus qualitatif.

Avec quels moyens ?

La démarche s'effectue ainsi :

- Appuyez-vous sur votre agenda et sur la priorisation des tâches. Cela rendra vos réponses factuelles.
- Commencez en restant dans votre zone de confort : effectuez cette démarche dans un contexte que vous maîtrisez.



POINT DE VIGILANCE

- **Soyez conscient que ce type de changement nécessite un véritable effort.**
- **Déployez une belle motivation** et affichez une réelle volonté de changer : ce sont les conditions de réussite de la démarche. Il peut effectivement y avoir plus de bénéfices inconscients à ne pas changer. Soyez donc au clair avec vous-même sur ce sujet.
- **Examinez vos besoins** et assurez-vous que vous souhaitez réellement sortir de cette boucle si vous ne parvenez pas à opérer ce changement.
- **Commencez « petit »** : la politique des petits pas peut provoquer des changements en chaîne, notamment dans d'autres systèmes, dont votre entourage.

CONSEIL DE PRO

Les changements de type 1 et 2

Gregory Bateson, anthropologue et psychologue à l'origine de l'école de Palo Alto, a développé dans les années 1950 les notions de changements de type 1 et

de type 2. Cette dernière met en avant la tendance de chacun à reproduire ce qu'il connaît, en fonction de son histoire, de son environnement, même si ce n'est pas le plus efficace.

Le changement de type 1

Il permet à la personne de maintenir son équilibre. En réalité, il invite à agir pour ne rien changer et à rester dans sa zone de confort. Il peut être efficace dans certains contextes (superviser de près un débutant qui fait des erreurs, rencontrer plus souvent un collaborateur démotivé...).

Mais le changement de type 1 est quelquefois inadapté quand les solutions de « bon sens » maintiennent les problèmes, voire en créent de nouveaux. Le système entre alors en crise. Ainsi, si je suis en retard dans mon travail, je vais changer en en faisant « plus » : plus d'heures, plus de réunions pour « avancer »... Si mon collaborateur fait des erreurs, je vais contrôler davantage son travail... alors qu'il est peut-être simplement démotivé. Il ne suffit donc pas toujours de faire plus de la même chose pour que cela fonctionne.

Examinez l'exemple de l'allégorie de la grenouille : une première grenouille est plongée dans un récipient rempli d'eau chaude, elle se sauve d'un bond. Une deuxième grenouille est placée dans un récipient d'eau froide, elle se sent bien, l'opérateur augmente alors doucement la température, la grenouille ne bouge pas et finit par mourir ébouillantée ! Voici un exemple de suradaptation.

Il est parfois indispensable de faire différemment : passer d'un changement de type 1 à un changement de type 2, ce qui est beaucoup plus difficile.

Le changement de type 2

Ce changement a lieu quand la personne elle-même se transforme. Le changement de type 2 permet l'évolution du système et favorise son adaptation à son environnement, pour rechercher un nouvel équilibre. On revisite l'énoncé du problème et on s'ouvre à des solutions extérieures au cadre initial. La solution relevant de cette seconde approche pourra sembler contre-intuitive, inattendue ou bizarre. Il s'agira, par exemple, de sourire avec bienveillance à quelqu'un qui nous agresse, ou d'inviter quelqu'un qui n'arrive pas à dormir à essayer de rester éveillé. Au lieu de s'opposer à l'action (changement 1), on propose un autre cadre (changement 2).

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

Vous prenez conscience du type de changement mis en œuvre.

Vous avez mis en place au moins une solution innovante et créative, réellement différente de ce qui a été testé précédemment.

Vous vous accordez une heure pour vous-même, chaque semaine, en toute sérénité.

OBJECTIF 3

Maîtriser les lois du temps

Notre vie ne peut pas être mise en équation. Il existe pourtant des dizaines de lois empiriques, universelles la régissant sans que nous en ayons conscience et éclairant la façon dont nous fonctionnons. Connaître leurs effets est une des clés pour bien nous organiser.

Pourquoi parler de loi ?

Parce qu'à partir d'études, observations, analyses ou constats, des penseurs, universitaires, historiens, scientifiques ont pu modéliser notre relation au temps sous forme de lois. Elles s'appuient sur des ressorts psychologiques inconscients qui, une fois connus, peuvent être maîtrisés et donner lieu à de bonnes pratiques nous permettant de compenser nos travers et de reprendre possession de notre temps afin de le dépenser de manière plus efficace et satisfaisante.

Grâce à un rapide diagnostic, nous pouvons identifier la ou les lois auxquelles nous nous soumettons le plus. Pour chacune d'elles, nous pouvons mettre en place des actions et des solutions simples pour ensuite mieux utiliser ou combiner avec ces solutions des outils plus classiques de gestion du temps.

Cette approche est presque un prérequis à d'autres

actions et a l'avantage de participer à une meilleure connaissance de soi et de son fonctionnement. C'est une manière ludique de mieux se connaître et de mieux comprendre le monde qui nous entoure.

Après la lecture de ce chapitre, vous serez à même de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les principales lois qui régissent la gestion du temps ?
- Comment les repérer et les mobiliser ?
- Quels sont les points de vigilance auxquels veiller et comment y remédier ?

OUTILS CLÉS

OUTIL 13

La loi de Parkinson

Gagner du temps en se fixant des délais et en décidant du temps à consacrer à une tâche.

OUTIL 14

La loi de Hofstadter

Mieux estimer le temps que prend une tâche et augmenter le délai prévu.

OUTIL 15

La loi d'Illich

Réduire le nombre d'erreurs dues au manque de concentration.

OUTIL 16

La loi de Laborit

Éviter de procrastiner tout en restant motivé.

OUTIL 17

La loi de Taylor

Organiser son travail en découpant et en ordonnant ses tâches.

OUTIL 18

La loi de Fraise

Savoir gérer la perception subjective du temps pour ne pas trop en consacrer aux tâches qui nous plaisent, au détriment des autres.

PLAN D'ACTION

Réduire la charge mentale

Se libérer l'esprit, être davantage disponible au moment présent pour diminuer son stress, augmenter sa concentration, rester motivé et préserver sa forme physique et mentale grâce à deux actions majeures :

- 1 Identifier les composantes et les conséquences de la charge mentale
- 2 Alléger sa charge mentale en mettant en place des actions spécifiques

OUTIL 13

La loi de Parkinson

Présentation

Inspiré par la loi sur les gaz qui se dilatent jusqu'à occuper tout un espace disponible, l'historien et essayiste britannique Cyril Northcote Parkinson a rédigé en 1955 sa propre loi sur le temps de travail. En observant les fonctionnaires britanniques, il a constaté que le nombre de salariés du secteur croissait de façon constante, quelle que soit la charge de travail. Il en a déduit que le travail se dilatait jusqu'à occuper tout le temps et l'énergie disponibles. En effet, si un manager donne six mois pour réaliser un projet, on utilisera les six mois en subdivisant le travail et en se donnant du travail supplémentaire là, où, s'il n'avait donné qu'un mois, on se serait organisé pour réaliser le travail dans ce laps de temps.

Intérêt de la loi de Parkinson

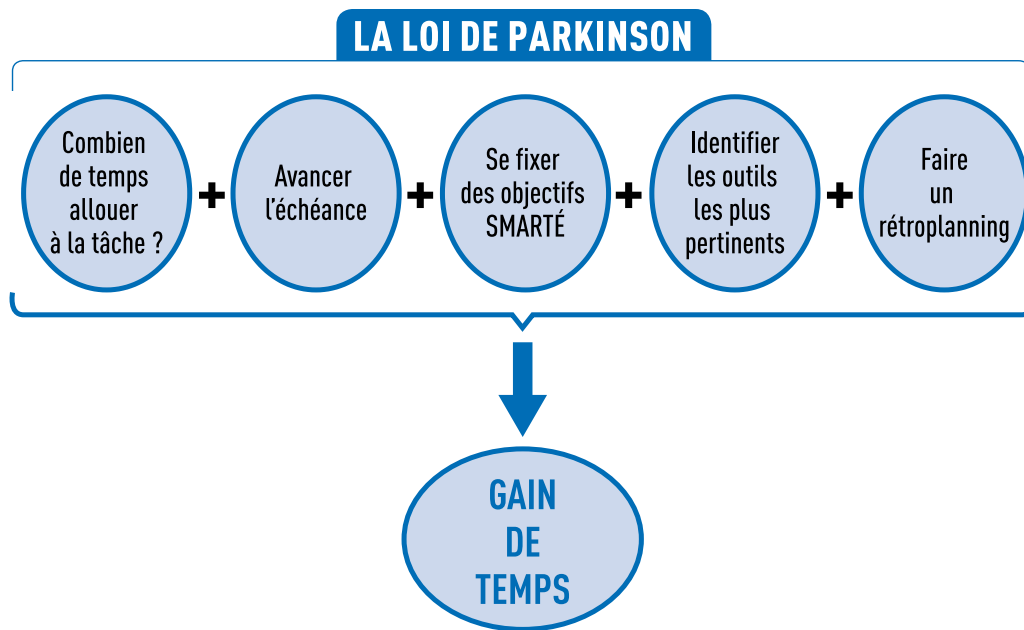
Intégrer la loi de Parkinson dans sa gestion du temps permet de :

- **Gagner du temps** en se fixant des délais maximaux et en décidant du temps à consacrer à la réalisation de la tâche.
- **Gagner en efficacité et en efficience** en se fixant des objectifs.
- **Éviter de se donner du travail supplémentaire.**

Pour l'utiliser

Il s'agit d'adopter de nouveaux réflexes :

- **Se demander combien de temps on souhaite allouer à la tâche** au lieu de se dire « j'ai six mois pour réaliser ce travail ». Se donner un temps maximum à consacrer à cette tâche. Par exemple : « J'ai six mois, mais je souhaite y consacrer au maximum quatre semaines de travail à plein temps, réparti sur les six mois ».
- **Avancer l'échéance pour terminer avant** et se laisser une marge de manœuvre en cas de débordements ou d'imprévus. Si je dois terminer le travail pour le 15 décembre, je me fixe une échéance au 30 novembre.
- **Se fixer des objectifs SMARTÉ** (► **OUTIL 3**) assortis de délais clairs afin de s'organiser et d'avancer efficacement.
- **Identifier les outils**, méthodes, moyens et étapes pour la réalisation du travail en se questionnant sur les plus pertinents et les plus efficaces.
- **Faire un rétroplanning** pour avancer et toujours avoir en tête la prochaine étape ainsi que la prochaine action pour savoir quand l'effectuer.



Exemple d'application

Stéphanie, responsable achats dans une PME du BTP, gère simultanément plusieurs projets et appels d'offres. Cela lui demande beaucoup d'organisation, de méthode et de rigueur. Elle suit tous ses dossiers de très près. Les appels d'offres sont souvent source de stress car des impératifs de calendrier sont à respecter absolument, au risque de mettre les chantiers en péril. Elle sait qu'elle doit réaliser ses appels d'offres au moins trois mois avant chaque nouveau chantier pour être certaine d'avoir les matériaux en temps et en heure. Elle constate qu'elle occupe systématiquement les trois mois à cette tâche, se créant elle-même des angoisses de ne pas avoir terminé dans les délais. Elle se documente sur Internet et découvre la loi de Parkinson ainsi que des conseils pratiques.

Elle décide de réduire le délai de réponse aux appels d'offres et d'avancer les validations finales et les commissions de quinze jours afin de prévenir les fournisseurs plus en amont et d'être certaine que les chantiers seront livrés en matériel dans les temps. Elle constate que ce délai lui permet de gagner du temps sur les étapes précédentes grâce à un suivi plus régulier et à un rétroplanning défini à l'avance.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Penser à faire un rétroplanning** : il est généralement impossible d'avoir toutes les dates en tête.
- ▶ **Faire figurer les étapes d'un projet sur le rétroplanning** pour ne pas avancer au gré des opportunités ou de l'inspiration du moment.
- ▶ **Se souvenir qu'il est possible d'être maître de son temps.**

OUTIL 14

La loi de Hofstadter

Présentation

La loi de Douglas Hofstadter, du nom de son créateur, un universitaire américain, est également appelée loi de glissement de planning. C'est une loi empirique qui part du constat selon lequel « il faut toujours plus de temps que prévu pour effectuer une tâche donnée », même en tenant compte de la loi de Hofstadter et en appliquant des règles d'anticipation.

Autrement dit, nous avons tendance à sous-évaluer fortement le temps nécessaire à la réalisation d'un travail. Pour un travail d'une durée inférieure à deux heures, nous avons tendance à sous-évaluer le temps nécessaire de 20 %. Cette sous-estimation atteint 50 % dès lors que la tâche dure plus de deux heures. Cette mauvaise évaluation est source de stress et génère souvent du retard.

Tenir compte de la loi de Hofstadter permet de **réduire le stress**, la démotivation et le découragement.

Intérêt de la loi de Hofstadter

La prise en compte de cette loi permet :

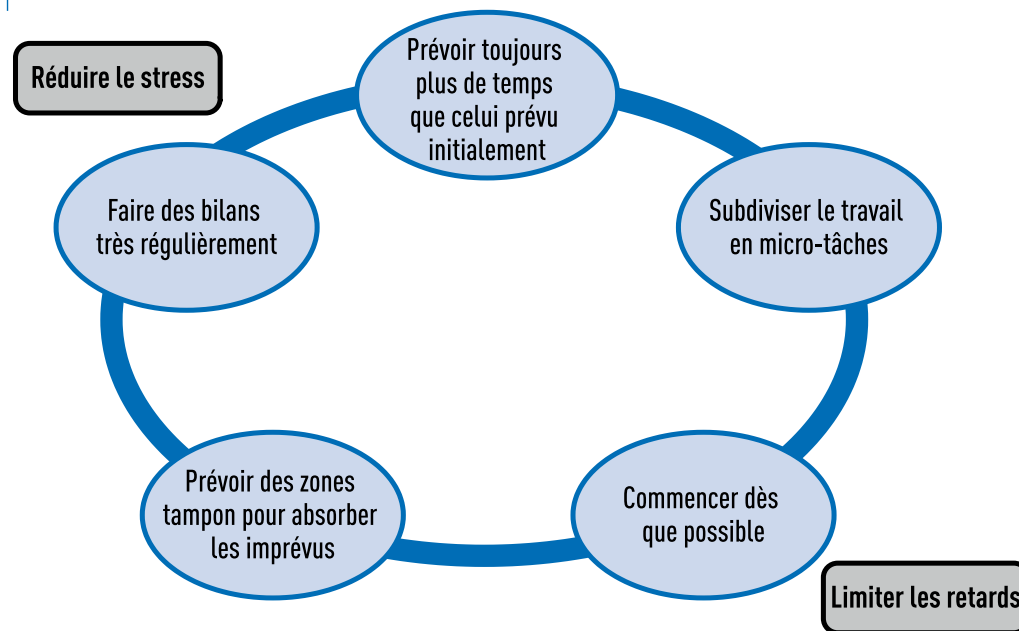
- D'estimer de façon plus précise et plus pertinente le temps nécessaire à la réalisation d'une tâche et d'anticiper d'éventuels retards grâce à des zones « tampon ».
- De garder une maîtrise de son temps.

Pour l'utiliser

Pour éviter de se retrouver piégé par une mauvaise estimation du temps, plusieurs réflexes sont à adopter :

- **Prévoir toujours plus de temps que celui prévu initialement** : si une tâche a une durée moyenne de moins de 2h, prévoir 20 % de plus, si elle va au-delà de 2h, prévoir 50 % de plus. Dans les projets, il s'agit d'appliquer un « coût pour aléas », 15 à 20% supplémentaires (en jours, mais également en euros).
- **Subdiviser le travail en micro-tâches** d'une durée précise pour obtenir un prévisionnel plus fiable.
- **Faire des bilans très régulièrement** pour revoir et ajuster ses prévisions.
- **Commencer dès que possible** sans remettre à plus tard pour ne pas démarrer le travail en ayant déjà accumulé du retard.
- **Prévoir des zones « tampon » pour absorber les imprévus** et garder une marge de manœuvre. Si vous prévoyez de terminer une tâche à 10h, ne prévoyez pas de réunion à 10h, mais à 10h30 !

LA LOI DE HOFSTADTER



Exemple d'application

Aurélië, psychologue au service de pédiatrie d'un hôpital, est une jeune maman heureuse. Elle a la joie d'organiser son mariage, ce qui lui demande d'anticiper et d'agir avec rigueur car elle n'a que 10 mois pour faire de cette journée un moment magique et inoubliable. Elle a listé tous les points à aborder pour ne rien oublier. Cependant, au fil des semaines, elle se rend compte que les choses prennent plus de temps que prévu. Du retard chez l'imprimeur pour les faire-parts, un délai allongé pour sa robe et les différents essayages et retouches... Elle commence à ressentir du stress et se demande si tout sera prêt pour le grand jour. Elle décide alors d'allonger les délais prévus pour d'autres actions, en lançant chacune d'entre elles deux

semaines avant la date initialement prévue. Elle rappelle le traiteur et avance la date de leur rencontre, elle avance d'une heure son rendez-vous chez le coiffeur le jour J et demande à sa décoratrice de venir la veille du mariage pour décorer la salle... Ainsi, elle se sent rassurée et espère profiter au mieux de cette magnifique journée.



POINT DE VIGILANCE

► **Ne pas être trop optimiste ou trop fataliste sur sa gestion du temps.** En s'organisant, il est possible de lutter contre la loi de Hofstadter.

OUTIL 15

La loi d'Illich

Présentation

Ivan Illich, penseur, prêtre et universitaire autrichien, a donné son nom à cette loi, également appelée loi des rendements décroissants. Selon Illich, « au-delà d'un certain seuil, l'efficacité humaine décroît, voire devient négative ». Il est donc crucial de savoir faire des pauses.

Les neurosciences montrent que le cerveau est capable d'être dans une attention profonde durant au maximum 10/12 minutes, puis qu'il se déconnecte quelques secondes pour se reconcentrer à nouveau.

Il est donc normal que la productivité commence à diminuer à partir d'un certain seuil, pour finalement devenir négative, ce qui équivaut à une perte de temps et d'énergie. En d'autres termes, travailler plus longtemps n'accroît pas la productivité mais la diminue.

Intérêt de la loi d'Illich

- Réduire le nombre d'erreurs dues à un manque de concentration, d'attention et à une fatigue mentale et, par conséquent, gagner du temps.
- Rester davantage concentré et productif.
- Réduire l'irritabilité, l'agacement, l'anxiété et éviter la saturation causée par la fatigue.
- Rester motivé, efficace et créatif grâce à un cerveau reposé.

Pour l'utiliser

Pour rester productif et efficace, il existe quelques principes à appliquer facilement :

- **Faire des pauses très régulièrement** toutes les 90 minutes maximum, idéalement toutes les 45 minutes.
- **Découper ses tâches** en micro-tâches de 10 à 12 minutes. Ces pauses doivent permettre de se ressourcer et de se détendre pour regagner de l'énergie : se lever, faire quelques pas, respirer, méditer... La méthode Pomodoro ► **OUTIL 45** prévoit justement l'alternance de plages de travail de 25 minutes entrecoupées de 5 minutes de pause. Elle est très efficace pour rester concentré tout en reposant son cerveau régulièrement.
- **Faire régulièrement des bilans** en comparant la productivité, l'efficacité, la fatigue, la concentration, la motivation... d'une journée de travail « classique » sans pause et d'une journée de travail ponctuée de pauses régulières.

LA LOI D'ILLICH



Exemple d'application

Mario, étudiant en médecine, travaille des heures durant, que ce soit en cours, en stage à l'hôpital ou chez lui, pour apprendre et réviser. Il ne compte pas son temps, s'octroie peu, voire pas du tout de pauses. Il se sent souvent fatigué et pas aussi efficace qu'il devrait l'être. Une interne lui parle de la loi d'Illich et de l'importance de faire des pauses très régulières pour reposer son cerveau et maintenir une efficacité et une productivité optimales. Mario décide de faire des pauses toutes les 90 minutes, voire toutes les 25 minutes quand il se consacre à des travaux qui requièrent davantage de concentration. Il ressent un bienfait immédiat à travers plusieurs indicateurs :

- une meilleure concentration ;
- une meilleure compréhension ;
- une mémorisation accrue de ses apprentissages ;
- moins de fatigue et d'irritabilité ;
- plus d'efficacité.

Il constate également qu'il a moins besoin de revoir des points abordés. Il se sent beaucoup plus motivé grâce à ce regain d'énergie et a gagné en sérénité pour mener de front ses études, son travail et ses révisions. Il est plus confiant quant à ses chances de réussite.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Ne pas surestimer ses forces en se privant de pauses.
- ▶ Ne pas sauter une pause sous prétexte qu'un travail est prenant.
- ▶ Éviter de consulter ses mails à l'occasion d'une pause :

ce n'en est pas une.

OUTIL 16

La loi de Laborit

Présentation

Henri Laborit était un chirurgien et neurobiologiste français. De l'étude des comportements humains mis en relation avec les comportements des animaux, il a tiré sa loi sur le temps, également appelée la loi du moindre effort. Elle s'énonce comme suit : nous commençons par faire ce qui nous fait plaisir car nous recherchons la satisfaction immédiate et avons tendance à éviter, repousser et fuir le combat, l'ennui, la difficulté ou la douleur. Ainsi, nous reportons les tâches compliquées, ennuyeuses ou rébarbatives. Or, celles-ci nous rattraperont tôt ou tard. Le conseil est donc simple : mieux vaut débiter sa journée en réalisant les tâches qui nous motivent le moins.

Intérêt de la loi de Laborit

Commencer sa journée par ce qui nous motive le moins permet :

- D'éviter la procrastination en cessant de reporter ce qui nous ennuie et de perdre ainsi un temps précieux.
- D'avancer sur les tâches ennuyeuses et peu motivantes avec la grande satisfaction de s'en débarrasser et de les rayer de sa to-do list.
- De terminer la journée par une tâche motivante, un dossier plaisant, en ayant la conscience tranquille, ce qui permettra d'en profiter pleinement.

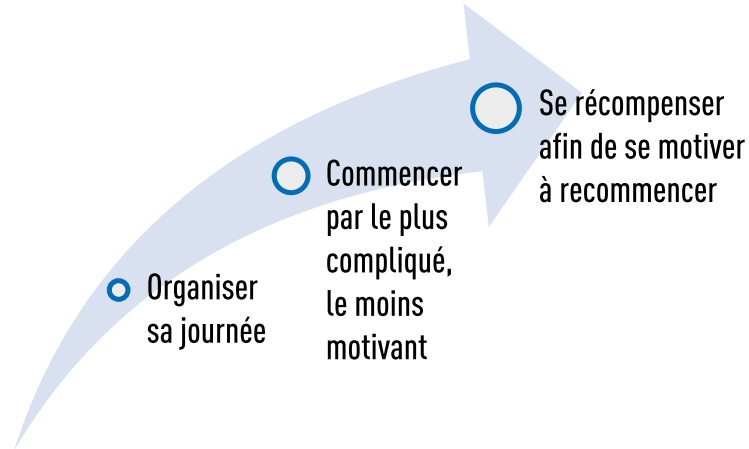
- De mobiliser l'énergie et la concentration du début de journée pour réaliser efficacement les tâches compliquées.
- De rester motivé en ayant le sentiment d'être efficace et d'avancer sur un ensemble de tâches.

Pour l'utiliser

Il existe quatre principes simples pour éviter de procrastiner et de reporter sans cesse ce qui nous ennuie :

- **Organiser sa journée** et planifier ses différentes tâches.
- **Commencer par les tâches les plus compliquées, les moins motivantes.**
- **Se récompenser** quand le travail est accompli pour envoyer un signal positif à notre cerveau, ce qui l'encouragera et le motivera à réitérer ses efforts. Par exemple, faire une pause, boire un café, lire un article auquel on accorde de l'intérêt.
- **Créer sa liste de tâches pour la journée** permet de visualiser son avancement.
- Barrer de la liste chaque tâche réalisée pour rendre les résultats tangibles.

LA LOI DE LABORIT



Exemple d'application

Philippe est un vrai épicurien. Chez lui, la recherche du plaisir est constante. Il privilégie toujours ce qui lui apportera de la satisfaction, parfois au détriment de choses importantes ou prioritaires. Architecte dans un cabinet, il adore créer, dessiner. En revanche, le montage financier des dossiers, le suivi budgétaire et la facturation sont pour lui très peu motivants. Reconnu par ses pairs pour la qualité de son travail, il est néanmoins régulièrement en désaccord avec eux sur la gestion des dossiers. Nicolas, son associé, lui parle de la loi de Laborit et de l'intérêt de démarrer sa journée de travail par une tâche ennuyeuse pour s'en débarrasser et profiter pleinement du reste de la journée en se consacrant à des tâches plaisantes. Philippe reconnaît ne pas avoir toujours la conscience tranquille quand il voit ses dossiers inachevés, les deadlines qui se rapprochent l'obligeant à s'y atteler à des moments pas toujours

opportuns. Son café du matin et l'écoute de sa musique étant des plaisirs importants pour lui, il décide que, désormais, il se les octroiera quand il aura réalisé une tâche jugée ingrate au démarrage de sa journée de travail. Ainsi, il joint l'utile à l'agréable et voit l'intérêt de réaliser une tâche ennuyeuse dès son arrivée car elle est désormais corrélée à un plaisir à venir.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Éviter de réunir toutes les tâches ingrates sur une journée** afin de les réaliser sans se garder de plages de plaisir, avec le risque de vite saturer.
- ▶ **Se féliciter et se récompenser, en particulier si ce changement a demandé un effort.**

OUTIL 17

La loi de Taylor

Présentation

Frederick Winslow Taylor était un ingénieur américain. Il est également le fondateur de l'école de pensée appelée Organisation Scientifique du Travail. Il a travaillé à la formalisation et la standardisation des méthodes, des outils et des connaissances afin d'organiser le travail, notamment en découpant et répartissant les tâches selon les responsabilités de chacun. Selon la loi de Taylor, « l'ordre dans lequel nous effectuons une série de tâches influe directement sur le temps qu'elles nous prennent ». Cette loi a deux interprétations possibles :

- Il faut bien réfléchir à un ordre pertinent de réalisation de ses tâches afin de ne pas « mettre la charrue avant les bœufs ».
- Il convient de tenir compte de son énergie et donc de son biorythme pour effectuer les tâches au moment le plus opportun de la journée.

Intérêt de la loi de Taylor

- Veiller aux liens d'interdépendance de ses tâches évite de se retrouver bloqué par une tâche non effectuée alors qu'elle était prioritaire.
- Réaliser les tâches au moment le plus pertinent optimise l'efficacité, les résultats, la qualité attendue. Lorsque l'on est plein d'énergie, on l'utilise à bon escient pour une tâche à forte valeur ajoutée. À l'inverse, si l'on

se sent fatigué, on évite de se lancer dans un travail qui demande une grande concentration.

- Accroître sa motivation.

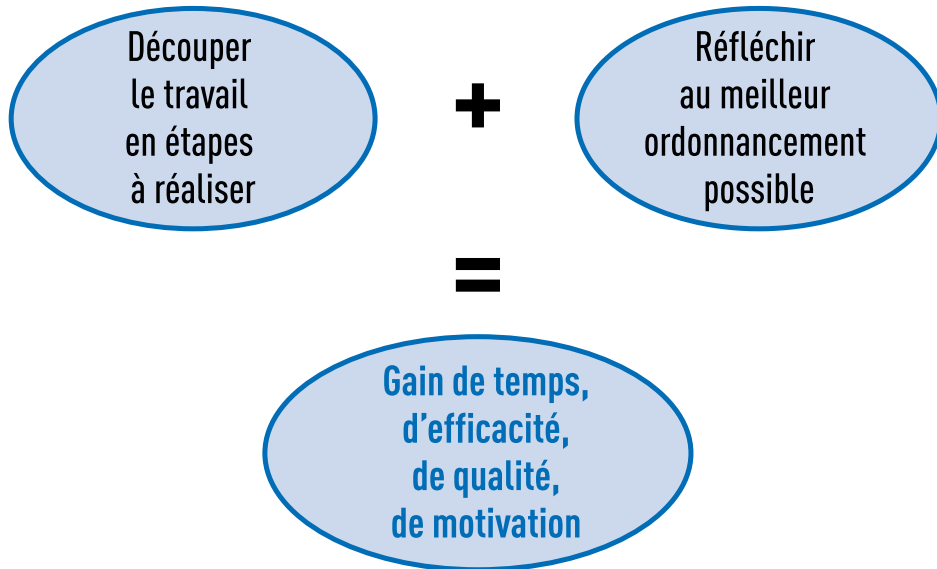
Pour l'utiliser

Deux étapes clés pour appliquer la loi de Taylor :

- **Découper le travail en étapes à réaliser** afin d'obtenir des tâches, voire des sous-tâches simples, faciles et rapides à traiter. Par analogie avec le ménage qui peut se décomposer (ranger, jeter, dépoussiérer, nettoyer, laver les sols...), un projet va se diviser en : expression du besoin, cadrage, conception, réalisation, remise du livrable...

- **Réfléchir au meilleur ordonnancement possible** (le plus logique, le plus efficace) en identifiant les tâches préalables et celles permettant d'avancer le plus rapidement. Pour reprendre l'analogie du ménage, si l'on commence à passer l'aspirateur alors que la maison n'est pas rangée, le parcours risque d'être semé d'embûches.

LA LOI DE TAYLOR



Exemple d'application

Natacha est responsable SIRH dans une grande société de services à la personne. Dynamique et impliquée, elle gère plusieurs projets de front tout en étant garante du bon fonctionnement du SIRH et de sa maintenance. Fonceuse, elle aime l'action et que les choses avancent : comme elle a beaucoup de travail, elle n'a pas de temps à perdre ! Dès qu'elle a un travail à produire, elle s'y attelle, sans réfléchir à l'ordre le plus pertinent dans lequel le réaliser. C'est ainsi que, très régulièrement, elle se retrouve bloquée et dans l'incapacité d'avancer car des éléments importants et prérequis lui manquent. Elle est agacée de se sentir ralentie dans l'avancement de son travail. Stéphanie, une collègue, lui parle de

l'importance pour elle de bien organiser son travail et d'ordonnancer de façon optimale les différentes étapes de réalisation des paies. Natacha réalise qu'elle ne se pose jamais ces questions-là. Elle décide donc d'appliquer cette méthode de travail. Elle constate rapidement une diminution des situations de blocage de l'ordre de 80 % ainsi qu'un gain de temps précieux qu'elle peut investir ailleurs.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Se poser 10 minutes pour réfléchir au meilleur ordonnancement de ses tâches** : ce n'est jamais une perte de temps.
- ▶ **Ne pas nécessairement chercher de solution seul pour les tâches complexes** : réfléchir à plusieurs peut être efficace.

OUTIL 18

La loi de Fraisse

Présentation

Le temps passé à éplucher les notes de frais peut sembler s'éterniser lorsqu'on trouve cette tâche rébarbative. En revanche, si on est passionné par les statistiques ou les tableaux de reporting, y consacrer strictement le même temps peut donner l'impression que le temps file ! Paul Fraisse était un psychologue français réputé pour ses nombreux travaux sur la perception du temps. Il a mis en exergue la notion subjective du temps, fortement corrélée à celles de plaisir et de déplaisir. Autrement dit, une heure n'est pas toujours égale à une heure. Quand nous réalisons un travail qui nous plaît et nous procure de la satisfaction, le temps passe très vite, alors qu'une tâche ennuyeuse semble durer une éternité. Cette notion subjective du temps peut nous piéger si nous oublions de regarder notre montre quand nous réalisons une tâche passionnante ou lorsque nous reportons sans cesse celles qui nous déplaisent.

Intérêt de la loi de Fraisse

Être attentif à notre perception du temps qui passe permet :

- De surveiller le temps passé à réaliser une tâche plaisante afin de ne pas lui consacrer trop de temps, au risque d'en délaissier d'autres ennuyeuses et pourtant importantes, voire prioritaires.

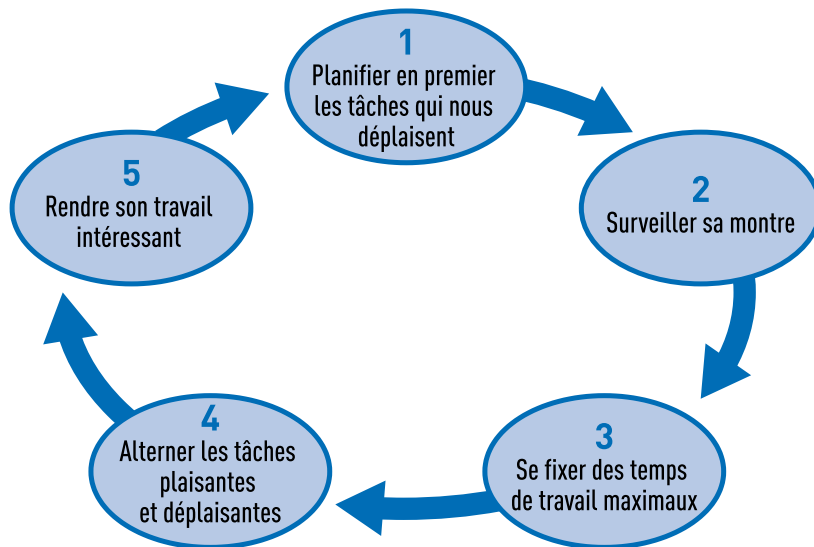
- De réaliser les tâches ennuyeuses en se fixant un temps de réalisation maximal afin de rester motivé.

Pour l'utiliser

Voici quelques réflexes à adopter pour tenir compte de la loi de Fraisse dans sa gestion du temps :

- **Planifier en premier les tâches qui nous déplaisent** plutôt que de les reporter sans cesse.
- **Surveiller sa montre**, surtout quand nous réalisons une tâche qui nous plaît.
- **Se fixer des temps de travail maximaux** quelles que soient les tâches concernées, afin d'objectiver le temps passé.
- **Alterner les tâches plaisantes et déplaisantes.**
- **Rendre son travail intéressant** en se fixant des défis ou en cherchant de nouvelles manières de faire, d'automatiser, afin de s'en amuser et d'en tirer satisfaction, même lorsque les tâches sont ennuyeuses.

LA LOI DE FRAISSE



Exemple d'application

Sofia est consultante dans un cabinet de conseil RH. Elle aime beaucoup certains aspects de son métier tels que les rendez-vous clients, la rédaction de propositions commerciales, l'animation d'ateliers. Elle se sent stimulée par son travail. Cependant, elle a horreur de la partie administrative (rédaction des contrats, suivi budgétaire, facturation). Lors d'un bilan avec son manager, elle évoque son manque d'attrait pour ces tâches et son impression d'y passer trop de temps. Il lui demande combien de temps elle leur consacre, ce à quoi elle répond « une éternité ! ». Son manager lui suggère de chronométrer le temps réellement passé à rédiger un contrat, à suivre son budget et à facturer. Acceptant de jouer le jeu, elle se rend compte que la rédaction de contrat lui prend au plus 30 minutes pour les plus complexes et que le suivi budgétaire et la facturation l'occupent chacun une heure par semaine ! Surprise, elle comprend que le côté rébarbatif de ces activités biaise son impression. Elle décide donc de diviser la facturation et le suivi budgétaire en deux séquences de 30 minutes par semaine afin de les rendre plus digestes. Elle commence désormais certaines journées par ces tâches afin de s'en débarrasser et d'être libre de se consacrer aux projets lui tenant à cœur, l'esprit tranquille.

POINTS DE VIGILANCE



- ▶ **Chronométrer le temps réellement consacré aux tâches ennuyeuses** pour ne pas s'installer dans un ressenti subjectif.
- ▶ **Savoir s'octroyer des plages « sans chronomètre »** pour ne pas se mettre la pression continuellement.

PLAN D'ACTION

RÉDUIRE LA CHARGE MENTALE

BÉNÉFICES

Gagner en légèreté, en sérénité et en bien-être pour réduire le stress et les risques de burn out.

Se libérer l'esprit, être davantage disponible et attentif au moment présent.

Rester motivé, prendre soin de sa forme physique comme mentale.

① IDENTIFIER LES COMPOSANTES ET LES CONSÉQUENCES DE LA CHARGE MENTALE

Pourquoi ?

L'identification est une étape indispensable à la prise de conscience et à la mise en place d'actions ciblées et pertinentes pour réduire la charge mentale. Repérer les composantes et les conséquences de la charge mentale, c'est déjà commencer à les affronter.

Avec quels interlocuteurs ?

Il convient avant tout de prendre rendez-vous avec soi-même.

- Identifier les composantes et les raisons de la charge mentale nécessite un travail d'introspection qui ne peut être fait que par soi-même.
- Il est possible d'être accompagné dans cette démarche par une personne extérieure, un ami, un membre de la famille, un coach, un thérapeute, un formateur, les seules conditions requises étant la bienveillance, la lucidité et l'honnêteté.

Avec quels outils ?

Munissez-vous d'un stylo et d'un papier ou de votre ordinateur.

- Notez tout ce qui vous préoccupe et vous occupe l'esprit, ce que vous avez peur d'oublier, les choses pour lesquelles votre niveau d'exigence est élevé ou pour lesquelles vous n'admettez pas l'à-peu-près : vos responsabilités, ce qui ne dépend que de vous, ce que vous organisez seul, ce à quoi vous devez absolument penser sous peine de catastrophe.
- Ensuite notez tous vos maux, vos malaises, les symptômes d'un éventuel mal-être (fatigue, troubles du sommeil, irritabilité...).

Vous pouvez également vous appuyer sur :

- Les différents rôles, pour identifier tous les domaines dans lesquels vous êtes impliqué ► **OUTIL 1.**
- Le CQQCOQP, pour vous poser les bonnes questions ► **OUTIL 4.**
- Le mind mapping, pour vous aider à réfléchir ► **OUTIL 26.**

Avec quels moyens ?

Il est nécessaire d'avoir du temps et de faire preuve de clairvoyance :

- Pour identifier les composantes et les conséquences de la surcharge mentale, il faut prendre son temps pour réfléchir et les lister de la façon la plus exhaustive possible afin de ne pas en oublier. L'objectif est par la suite de mettre en place les actions permettant d'alléger cette charge mentale et de voir diminuer ses conséquences délétères.

- La lucidité et l'honnêteté sont également de précieuses alliées. Il peut être judicieux d'être accompagné dans cette démarche : dans ce cas, en prévoir le coût.



POINT DE VIGILANCE

- ▶ **Veillez à ne pas vous laisser tenter par l'envie de ne pas changer** et de rester dans votre zone de confort : à terme, cela génère du mal-être.
- ▶ **Cherchez absolument à comprendre pourquoi vous en faites autant** : est-ce dû à un besoin de reconnaissance, à une fuite dans l'action, à une incapacité à déléguer, à l'envie de tout contrôler, à la difficulté de dire non aux demandes d'un N+1 ?

CAS D'ENTREPRISE

L'engagement de quelques entreprises pour réduire la charge mentale

Les entreprises ont été sensibilisées à la lutte contre le harcèlement, puis à la lutte contre les risques psychosociaux, avec l'obligation de négocier autour du droit à la déconnexion et au télétravail. Diverses mesures ont alors été mises en place pour rendre le travail plus agréable, moins stressant et réduire ainsi le nombre de burn out. Certaines entreprises ont instauré des actions concrètes pour réduire cette fameuse charge mentale :

- Des conférences sur les bienfaits de la pleine conscience pour les salariés du Groupe PSA. Elle permet de développer notamment ses capacités d'attention et de concentration, ce qui revient à se focaliser sur une tâche à la fois et donc contribue à réduire la charge mentale.
- Chez Hays, cabinet de recrutement, on a instauré des salles de détente et de jeux, des heures d'ouverture et de fermeture fixes (les salariés ne peuvent pas travailler au-delà de 20h30, sous peine de déclencher l'alarme), l'impossibilité d'emporter du travail à la maison.
- Chez Microsoft, pas de réunion avant 9h ni après 18h. Elles ont une durée maximale de 30 à 45 minutes, avec au minimum 15 minutes de pause entre deux réunions. On ne doit pas se connecter le soir et des rappels à l'ordre peuvent avoir lieu si des mails sont envoyés à une heure tardive.

Parmi les initiatives courantes, on trouve par ailleurs :

- Un droit à la déconnexion et une interdiction d'envoyer des mails en dehors de certaines plages horaires, durant les week-ends et les congés. Cette interdiction s'accompagne parfois de celle d'emporter son ordinateur portable professionnel chez soi.
- Une politique de congés plus avantageuse, avec des jours supplémentaires pour raisons diverses (examens, enfants malades, rentrée scolaire, séparation...).
- Des bureaux conçus pour être les plus agréables possibles.
- Un télétravail flexible et peu encadré, basé sur la confiance.
- La formation aux risques psychosociaux et à leur détection.

PLAN D'ACTION

RÉDUIRE LA CHARGE MENTALE

② ALLÉGER SA CHARGE MENTALE EN METTANT EN PLACE DES ACTIONS SPÉCIFIQUES

Pourquoi ?

La charge mentale est mauvaise pour la santé physique et psychique.

- Il est important de l'alléger pour retrouver sérénité et tranquillité.
- Des actions ciblées et simples à mettre en œuvre permettent de retrouver très vite un mieux-être.

Avec quels interlocuteurs ?

Dans cette quête de légèreté il s'agit de faire appel :

- D'abord à soi-même, pour mettre en place les actions et évaluer leurs bienfaits et leurs résultats.
- À l'entourage (amis, collègues, famille, conjoint(e)...), pour nous soutenir, demander de l'aide et échanger sur cette charge mentale. Ils peuvent suggérer des actions concrètes qui nous soulageront et proposer des solutions auxquelles nous n'aurions pas pensé.
- Là aussi, le regard extérieur d'un professionnel peut également être précieux et aidant (coach, formateur, thérapeute...).

Avec quels outils ?

Les différents outils présentés dans ce livre vous aideront à mieux gérer votre temps ▶ OBJECTIFS 4, 6, 8, 9, 10.

- Il existe également des questionnaires pour évaluer sa charge mentale, disponibles sur Internet. Analysés par un professionnel de l'accompagnement, ils aident à comprendre ce qui constitue la charge mentale et comment la réduire.
- Des questionnaires comme le MBTI, Arc-en-Ciel ou les messages contraignants permettent de mieux se connaître, d'identifier ses besoins, ses sources de stress et ses risques de surcharge ▶ OUTIL 49.

Avec quels moyens ?

Il est possible d'alléger sa charge mentale par deux biais :

- Les moyens humains (personnes ressources sur lesquelles s'appuyer), les moyens matériels (outil de planification, to-do list, rappels automatiques...), les moyens financiers (recrutement de renforts, formation, coaching, accompagnement, stages de sophrologie, méditation...), les moyens temporels (accorder du temps à ce qui nous fait du bien et nous ressource).
- La réalisation de bilans pour faire le point sur l'évolution de la charge mentale (diminution, augmentation, stagnation, mieux-être ?) et évaluer les progrès, les bénéfices des actions mises en place et ajuster selon les résultats.



POINT DE VIGILANCE

- ▶ **Partagez vos difficultés et les solutions trouvées** avec des personnes pouvant vous soutenir : alléger sa charge mentale ne repose pas exclusivement sur soi.
- ▶ **Renoncez à votre perfectionnisme**, à votre envie de tout contrôler et apprenez à lâcher prise et à accepter que si d'autres font à votre place, ce sera fait différemment.
- ▶ **Ne culpabilisez pas** en cherchant à alléger votre charge mentale : ce serait contre-productif.

CONSEIL DE PRO

La charge mentale : comment l'alléger

Le principe de charge mentale a été établi en 1984 par la sociologue Monique Haicault. Il concernait surtout les femmes en couple cumulant travail et gestion du foyer. Ce terme a été de plus en plus repris et utilisé à la fin des années 90 avec un rebond en 2017 : la blogueuse Emma a publié sur Facebook des dessins intitulés « Fallait demander » illustrant ce principe de charge mentale. Ils ont récolté plus de 200 000 vues et plus de 130 000 commentaires. De nombreuses femmes se sont reconnues à travers ces dessins.

La psychiatre Aurélia Schneider a écrit un livre intitulé *La Charge mentale des femmes et celle des hommes, mieux la détecter pour prévenir le burn out*. Elle reconnaît que les hommes et femmes touchés par cette charge mentale ont souvent un profil type : personnalité anxieuse, perfectionniste, avec un besoin de tout contrôler. Elle définit la charge mentale de la manière suivante : « la coexistence de plusieurs univers qui empiètent l'un sur l'autre : vous travaillez sur quelque chose, mais vous avez en même temps autre chose en tête ».

Beaucoup de personnes peuvent se reconnaître dans cette définition et dans cette souffrance d'avoir l'esprit en permanence (pré)occupé par tout ce qu'il ne faut pas oublier.

Pour alléger cette charge mentale, 3 catégories d'actions :

1. S'appuyer sur des outils permettant de se libérer l'esprit le plus souvent possible : to-do list, planification, alertes pour ne pas oublier, déconnexion.
2. S'appuyer sur les autres : déléguer, demander de l'aide, dire stop, dire non, négocier.
3. S'appuyer sur soi-même, parce que nous sommes notre meilleur allié : prendre du temps pour soi, se ressourcer, dire non au perfectionnisme et au contrôle, réduire son degré d'exigence, arrêter de culpabiliser, voir tout ce qu'on a déjà réalisé (done list) et s'en contenter, se féliciter, se remercier et se valoriser, arrêter de se comparer, arrêter de ruminer, lâcher prise, profiter du moment présent en s'entraînant grâce à la méditation.

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

Vous dormez mieux, vous ruminez moins, vous avez l'esprit plus libre et plus tranquille et vous vous sentez réellement mieux.

Vous effectuez des bilans réguliers.

Vous vous accordez un temps pour vous au moins une fois par jour.

OBJECTIF 4

Organiser son planning

Mieux s'organiser constitue le b.a-ba de la gestion du temps, et bien gérer son temps consiste avant tout à optimiser sa planification. Dès l'enfance, on apprend à noter dans un cahier de textes les tâches à effectuer dans la semaine. À l'âge adulte, la notion d'agenda et de gestion du temps est bien intégrée... en théorie.

Pourtant, lorsque nous prenons du recul sur notre organisation, nous découvrons souvent un planning trop rempli, une accumulation de réunions et de tâches qui se superposent dans nos agendas papier ou notre smartphone, des rendez-vous que nous ne pouvons pas honorer et des journées à rallonge. Tout n'est pas prioritaire, certes, mais choisir, c'est renoncer, et il nous est parfois très difficile – voire impossible – de le faire. Ce sont alors souvent les plages personnelles de détente (déjeuners, sport, famille...) que nous sacrifions au dernier moment pour honorer les tâches et les rendez-vous professionnels.

Est-il possible de fonctionner différemment ?

Il est temps de nous pencher sur notre planning et de comprendre comment nous le gérons, de savoir comment renoncer à tout faire dans un temps réduit mais qui nous appartient enfin. Pour ce faire, il convient d'examiner quelques notions de base et de

s'approprier des outils simples.

Après la lecture de ce chapitre, vous serez à même de répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les bonnes pratiques de la planification ?
- Quelle est la différence entre planning et rétroplanning ?
- Quel est l'outil de suivi de tâches et comment l'utiliser ?
- Comment organiser son temps et son planning sans se laisser déborder ?

OUTILS CLÉS

OUTIL 19

La to-do list

Mettre en place un outil simple d'organisation et de suivi des tâches.

OUTIL 20

La planification

Mettre en place un planning clair pour visualiser l'organisation des périodes à venir.

OUTIL 21

La rétroplanification

Construire un planning à partir de la date butoir et respecter ses engagements.

OUTIL 22

La fin du multitâche

Rester concentré et gagner en efficacité et productivité.

OUTIL 23

La planification journalière

Mieux s'organiser et identifier les tâches prioritaires de la journée.

OUTIL 24

Le daily action planner

Alterner les types d'activités en préservant du temps pour soi dans la journée.

PLAN D'ACTION

Lutter contre la procrastination

Identifier et comprendre les raisons de la procrastination ainsi que les contextes qui la favorisent, pour décider quand et comment la vaincre et passer à l'action, en apprenant à :

- 1 Identifier les causes de la procrastination
- 2 Remédier efficacement à la procrastination

OUTIL 19

La to-do list

Présentation

Comme son nom l'indique, la to-do list, ou liste de tâches à réaliser, est une méthode d'organisation qui permet de noter les tâches à accomplir afin de ne pas les oublier. Ces listes sont utiles dans la vie privée (régler une facture, prendre rendez-vous chez le médecin...) et la vie professionnelle (organiser une réunion avec un fournisseur, préparer un dossier, organiser un appel d'offres, répondre à la demande d'un manager ou collègue...). Elle permet également de faire le point en fin de semaine ou de mois sur ce qui a été fait ou reste à faire et de préparer un reporting d'activité pour un responsable, un client, soi-même.

Pour être efficace, la to-do list doit rester simple : dédiée à de courtes tâches, c'est davantage un **aide-mémoire** qu'un support complexe de gestion de projet. On organise généralement ces tâches (les **to-do**) par thèmes (les **lists**). Une fois la tâche notée, on lui associe une échéance pour l'effectuer, ce qui permet de prioriser sans oublier les choses importantes. Une tâche a ensuite trois états possibles : **à faire** / **en cours** / **fait**.

Intérêt de la to-do list

Très simple, cet outil a l'avantage de décharger les plans d'action en supprimant les tâches unitaires et en permettant d'accéder rapidement aux tâches à

accomplir. Il est très utile pour gérer la charge de travail qui encombre notre cerveau.

Pour l'utiliser

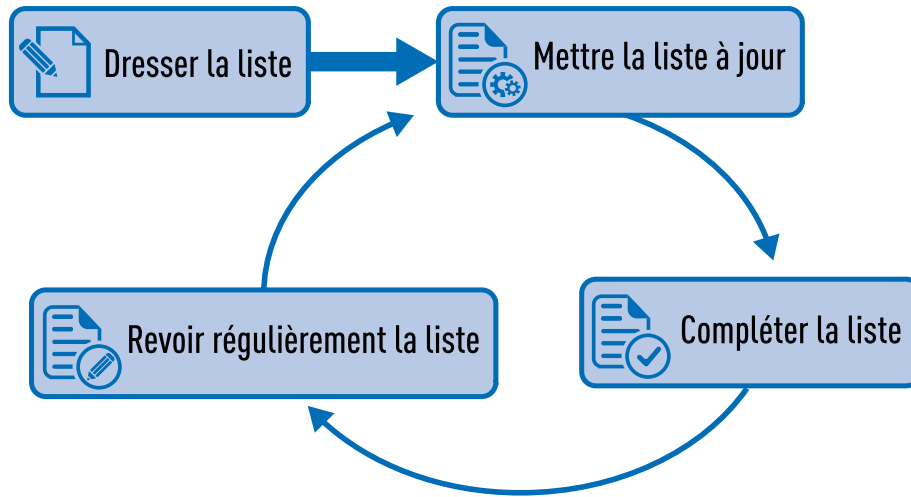
Il existe plusieurs pratiques différentes selon les sensibilités de chacun et le type de tâche à organiser. À partir d'une trame, initialiser un tableau (ou une mindmap, visuelle) :

- **Dresser la liste** à l'aide des tâches dans l'état « à faire », en prenant soin :
 - de les ranger par thème ;
 - d'utiliser des verbes d'action (faire, rédiger, lire, envoyer...);
 - de préciser une échéance : date prévue de fin de la tâche.
- Au fur et à mesure de l'avancement, **mettre la liste à jour** en plaçant dans « fait » les tâches traitées.
- **Compléter la liste** : ajouter des tâches « à faire ».
- **Revoir régulièrement la liste** pour repérer les tâches en attente depuis un moment : faut-il réellement les accomplir ? Si oui, s'interroger sur ce qui freine leur réalisation (compétence non détenue, information manquante...).

 lienmini.fr/proen201



LA TO-DO LIST



Exemple d'application

Sonia est gestionnaire de contrats dans le service Achats d'une banque. Elle a de nombreuses activités liées à son portefeuille de contrats (suivi des engagements, des facturations...), des projets (appels d'offre, définition des engagements...), des missions sur les processus, les budgets.... Elle note tout dans son cahier et prend du temps pour reporter d'une semaine sur l'autre ce qu'elle n'a pas terminé : nouvelles demandes, prises de rendez-vous, réunions. Lors de son point hebdomadaire avec sa responsable, elle enrichit ses notes pour faire l'état d'avancement de la semaine... Elle sort souvent de réunion en réalisant qu'elle a oublié d'aborder certains points. Lors d'une discussion avec son collègue, elle découvre qu'il utilise une to-do list sous format Excel. Il lui présente le principe et elle se rend compte

qu'il gère les mêmes informations, mais de manière simple, structurée... et beaucoup plus rapide. Un banal filtre sur l'état des tâches lui permet de savoir à tout moment où il en est et de connaître ses priorités. Elle se lance immédiatement dans sa première liste, sûre désormais de ne plus rien oublier lors des réunions avec sa responsable.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Éviter de faire de la to-do list une liste de bonnes intentions et non de tâches.
- ▶ Penser à revoir sa liste toutes les semaines afin qu'elle reste exploitable.
- ▶ Ne pas descendre à un niveau de détail des tâches trop important.

OUTIL 20

La planification

Présentation

La planification est la première étape d'une bonne gestion du temps. Elle permet de visualiser l'ensemble de ses contraintes et de ses disponibilités en se mettant dans une disposition positive, l'esprit dégagé de toute surcharge mentale. Commencer la semaine en constatant que les réunions se superposent et qu'il ne reste plus de temps pour les dossiers de fond ne favorise pas une gestion sereine de son temps.

Intérêt de la planification

- Un planning clair facilite la visualisation des activités et des journées.
- Planifier permet de faire face aux imprévus qui ne manquent jamais d'arriver.

Pour l'utiliser

- **Planifier** : **estimer la durée de ses activités** et **les inscrire dans le planning** : réunions, rendez-vous, dossiers à traiter... Grâce à la matrice d'Eisenhower (► **OUTIL 10**) :
 - Trier les activités et les rendez-vous de la semaine.
 - Estimer le temps de chaque tâche prioritaire et la positionner dans un planning.
 - Réserver des plages vides dans son planning : ne planifier que 80 % du temps. Les 20 % restants

permettent de la souplesse.

– Ne planifier les tâches non prioritaires que s’il reste du temps disponible.

• **Replanifier** : une fois le planning fait, les semaines se passent rarement comme prévu : rendez-vous reporté, réunion urgente... Il s’agit alors de :

– **Réévaluer les priorités de la semaine** : les nouvelles activités interférant avec les précédentes, les positionner dans la matrice d’Eisenhower et refaire l’analyse.

– **Délester l’agenda** de la semaine en reportant les rendez-vous et les tâches non urgentes et en favorisant les réunions flash (► **OUTIL 37**). C’est également l’occasion de déléguer des tâches et, si les contraintes sont trop fortes, de demander un arbitrage.

– **Réordonner ce qui reste** : utiliser au maximum les visioconférences ou les rendez-vous téléphoniques. Ne pas oublier d’intégrer les temps de trajet pour les réunions ou rendez-vous à l’extérieur.

 lienmini.fr/proen202



LA PLANIFICATION



Planifier

- Estimer la durée des activités.
- Les inscrire dans le planning.



Replanifier

- Réévaluer les priorités de la semaine.
- Délester l'agenda.
- Réordonner ce qui reste.

Exemple d'application

Fanny, responsable de pôle dans un centre de santé, est en difficulté. Ne surveillant pas son planning, elle accepte plusieurs réunions en même temps, en quitte une avant la fin pour en rejoindre une autre, en oublie certaines. Elle ne réserve pas de temps pour ses propres dossiers et finit souvent tard le soir pour les terminer. Elle n'a ainsi pas le temps de voir son équipe, qui s'en plaint. Sa manager lui conseille une formation de gestion de l'agenda. Grâce à cela, elle réalise qu'elle n'anticipe pas assez. Elle accepte de bonne foi les sollicitations, pensant toujours que « cela passera » sans évaluer le temps des activités. Elle met en place quelques actions, en prenant le temps de réviser son agenda chaque fin de semaine pour la semaine à venir :

- Elle réserve 2 créneaux hebdomadaires à ses activités.
- Pour chaque réunion, elle intègre bien un

temps de préparation et un temps de trajet si nécessaire.

- Elle refuse certaines réunions, propose de les reporter en fonction des priorités... et prévoit de déjeuner avec ses collaborateurs. En quelques semaines, son équipe et son manager ont manifesté leur satisfaction de constater des progrès si rapides et efficaces.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Penser à renseigner les tâches ou activités « sans importance » ou non prioritaires** : ce sont souvent les « grains de sable » qui mettent à mal le planning.
- ▶ **Ne pas attendre que le planning soit engorgé pour faire ce travail** : le faire régulièrement pour préparer sa semaine.

OUTIL 21

Le rétroplanning

Présentation

Un rétroplanning est un planning construit à partir de son échéance, c'est-à-dire de la date de l'objectif final. Contrairement à la planification traditionnelle, qui évalue la date de fin du projet à partir de la date de début compte tenu de toutes ses contraintes (ressources, budget, délais...), la rétroplanification fige la date de fin de projet et contraint donc les tâches nécessaires à sa réalisation en remontant dans le temps.

Intuitivement, tout le monde procède ainsi pour planifier ses vacances : on décide souvent en premier lieu des dates de séjour, puis on raisonne en « date au plus tard » : vaccins, renouvellements de passeports, location, transports...

Intérêt du rétroplanning

Le rétroplanning est l'outil roi des missions et activités en mode projet : il permet de définir ses contraintes, les prérequis, les conditions de réalisation...

Efficace, il possède de nombreuses modalités d'utilisation telles que :

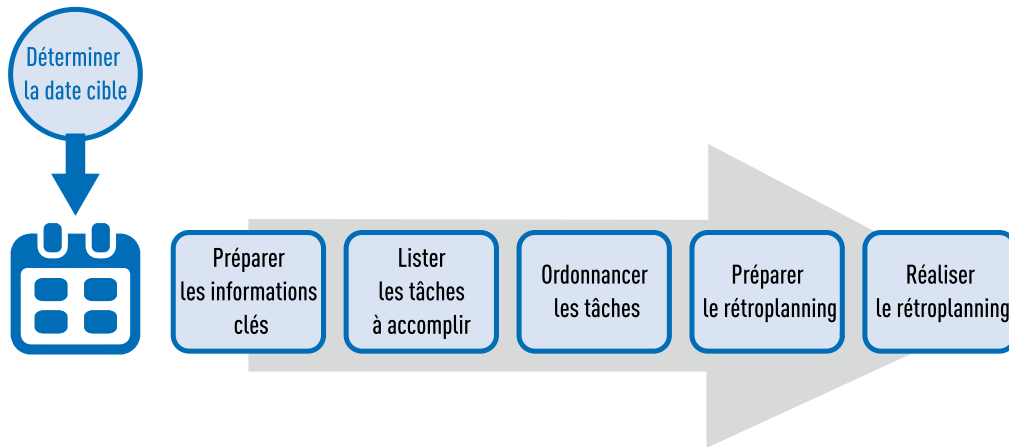
- Organiser un projet sous contrainte pour respecter une date de livraison ferme.
- Vérifier la faisabilité d'un projet dans le temps imparti.
- Fixer un budget en termes de durée pour chaque étape.

- Déterminer les ressources nécessaires pour tenir les délais.
- Établir quand débiter un projet au plus tard (date butoir).

Pour l'utiliser

- **Déterminer la date cible** : jour « J » où tout doit être terminé.
- **Préparer les informations clés** : quel est l'objectif ? pourquoi ? pour/avec qui ? quand et où ? avec quels moyens (budget, pour ou avec combien de personnes, comment) ?
- **Lister les tâches à accomplir** : une tâche principale peut être scindée en plusieurs tâches.
- **Ordonner les tâches** : étudier toutes les tâches et les classer par ordre logique de mise en œuvre en tenant compte de l'ensemble des contraintes.
- **Préparer le rétroplanning** : en regard de chaque tâche, préciser le temps nécessaire (en heures ou en jours).
- **Réaliser le rétroplanning** : à partir de la date du jour « J », fixer les dates d'action en s'appuyant sur le nombre de jours de réalisation prévu et les dépendances entre les tâches.

LE RÉTROPLANNING



Exemple d'application

Christian est chef de projet dans un grand cabinet de courtage. Il est en charge de l'accompagnement au changement pour le déploiement du nouvel outil de gestion qui concerne 530 utilisateurs. Les activités sont bien identifiées : présentation, communication, présence sur le terrain, accompagnement, formations, relais terrain, rédaction de procédures et de FAQ, accompagnement du déploiement, partage de bonnes pratiques, retours d'expériences.

Pour s'assurer de la disponibilité des acteurs de la conduite du changement et des gestionnaires à accompagner, la direction lui demande un planning précis des besoins.

Le directeur de projet l'aide en lui proposant d'établir un rétroplanning à partir de la date connue de déploiement du nouvel outil. À partir de la liste des activités, ils vérifient les tâches à effectuer, avec les dépendances et le

cadencement, ainsi que celles à exécuter ensuite. Il ne reste plus qu'à les positionner dans un calendrier et vérifier les disponibilités de tous les acteurs aux dates prévues.

La présentation de ce rétroplanning rassure les acteurs impliqués, première étape de l'accompagnement.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Veiller à revoir régulièrement son rétroplanning pour éviter les risques d'oublis ou de sous-estimation des délais.
- ▶ **Ne pas comprimer exagérément les délais des tâches intermédiaires** : ils doivent idéalement pouvoir être négociés.

La fin du multitâche

Présentation

La tentation du multitâche est permanente : emails, messages instantanés, médias sociaux.... Or, les études sont unanimes : c'est un processus frustrant et contre-productif dans lequel on s'éparpille. Croyant gagner du temps en effectuant simultanément plusieurs tâches, nous nous imposons des interruptions qui engendrent une grande perte de temps et de concentration. Par ailleurs, le multitâche empêche de stocker les informations et d'apprendre, le cerveau ne pouvant enregistrer deux apprentissages en même temps.

Il existe principalement deux types de comportements multitâches :

- Effectuer deux tâches en même temps : répondre à un email tout en assistant à une réunion...
- Passer d'une tâche à une autre sans avoir terminé la première : au milieu d'un travail, une nouvelle tâche urgente mobilise l'attention et fait abandonner celle en cours.

Intérêt de la fin du multitâche

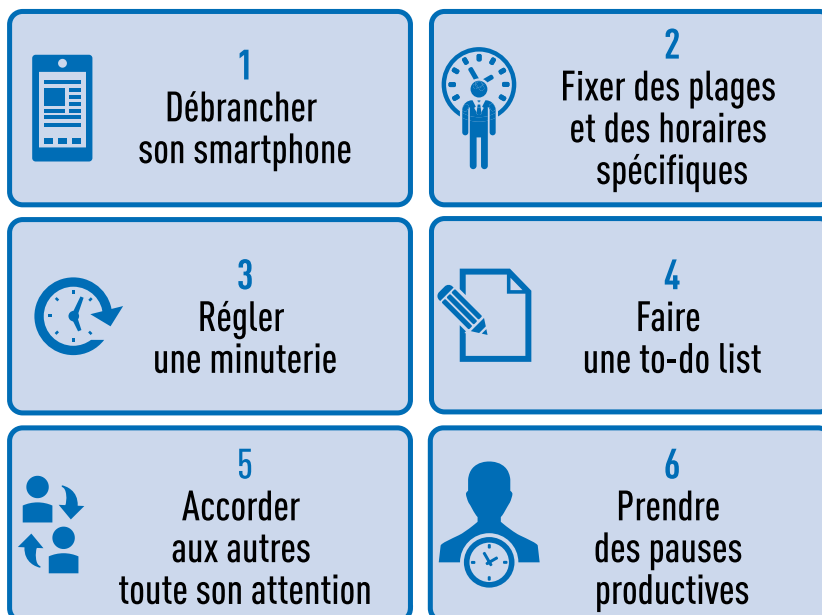
Lorsqu'on saute d'une tâche à une autre, on force son cerveau à changer de vitesse de façon répétée : le résultat est de moins bonne qualité et on épuise ses réserves d'attention. Les neurosciences ont démontré que le

multitâche était source d'erreurs et de lenteur. En d'autres termes, pour être efficace dans une tâche, il faut lui consacrer toute son attention.

Pour l'utiliser

- **Déposer son smartphone** à l'autre bout de la pièce ou l'éteindre : cela réduit le risque de distraction.
- **Fixer des plages et des horaires spécifiques** pour certaines tâches (exemple : vérification des mails). Ceci s'applique à toutes les distractions digitales : désactiver toutes ses notifications et alertes lorsqu'on travaille.
- **Régler une minuterie** : se concentrer sur une seule chose à la fois, sans interruption et durant un temps prédéfini (► **OUTIL 45**).
- **Faire une to-do list** (► **OUTIL 19**) et classer les tâches : la hiérarchisation est capitale pour sortir du multitâche.
- **Accorder aux autres toute son attention**.
- **Prendre des pauses productives**, faire des exercices de concentration.

LA FIN DU MULTITÂCHE



Exemple d'application

Pierre, consultant, a été promu responsable de l'activité d'une petite équipe de consultants. Un smartphone professionnel lui est attribué. Fièremment, il indique son numéro de téléphone dans sa nouvelle signature, passant le message implicite qu'il est disponible en permanence. Par ailleurs, il passe de 50 mails reçus par jour à plus de 150, annoncés par une alerte, et qu'il vérifie en temps réel... En bilan du premier mois, il échange avec la RH, indiquant qu'il se sent un peu en difficulté, en surcharge et incapable de faire face à tous ses mails et notifications. Accompagné par la RH, il décide du plan d'action suivant :

- Il éteint son portable lorsqu'il est à son bureau, où il est joignable sur le fixe.
- Il ne consulte sa messagerie que toutes les 2 heures. En cas d'urgence, il sait qu'il sera contacté par téléphone s'il est à son bureau, sur son portable s'il est à l'extérieur.
- En réunion, il demande à chacun d'éteindre son téléphone, montrant lui-même l'exemple, et n'accepte les ordinateurs que pour la prise de notes.

Trois mois plus tard, le bilan avec la RH est plus serein et Pierre n'est plus stressé.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Résister à toutes les sollicitations et apprendre à dire non.
- ▶ Éviter les recherches sur Internet : elles peuvent faire

perdre du temps si l'on se disperse.

OUTIL 23

La planification journalière

Présentation

Nous avons souvent l'impression que les journées sont trop courtes et ressentons la frustration de ne pas réussir à tout accomplir à cause des imprévus. Nombreux sont ceux qui écrivent leurs tâches à réaliser dans une to-do list, mais ce n'est pas toujours suffisant. L'action suivante consiste à s'en servir pour planifier sa journée. Dans son livre Questions de temps, François Delivré propose une méthode de planification journalière qui permet d'ajuster sa planification à son amplitude maximale journalière, pour ne pas avoir le sentiment, en fin de journée, d'avoir fait la moitié de ce qui était prévu.

Intérêt de la planification journalière

- Elle permet de prioriser et de se sentir plus serein et efficace.
- Elle indique les tâches à effectuer et dans quel ordre, ce qui donne le sentiment d'avancer.
- Elle tient compte des pauses et des imprévus, évitant ainsi la frustration.
- Elle peut être revue à mi-journée selon l'actualité du matin.

Pour l'utiliser

- Prendre 5 à 10 minutes par jour pour faire cette planification. Choisir le meilleur moment : le soir pour le lendemain ou le matin même (dans ce cas, ne pas consulter ses mails auparavant, au risque de se disperser).
- Fixer son amplitude journalière maximale, par exemple 9 h-18 h, soit 9 heures.
- Lister les **tâches à réaliser** dans cette journée en incluant les temps de **pause** et d'**imprévu**. Par exemple, 1 heure de pause et 2 heures d'imprévu, soit 6 heures de travail effectif (et pas 9 heures).
- Attribuer un ordre de **priorité** aux tâches à accomplir : s'aider par exemple de la matrice d'Eisenhower (► **OUTIL 10**).
- Évaluer la **durée nécessaire** pour réaliser ces tâches.
- Additionner la durée de chaque tâche.
- Éliminer toutes les tâches qui n'entrent pas dans la durée maximale de travail en s'appuyant sur l'ordre de priorité attribué aux tâches à accomplir. Exemple : tout ce qui déborde des 6 heures.
- Effectuer les tâches dans l'**ordre de réalisation** identifié.

UN EXEMPLE DE PLANIFICATION JOURNALIÈRE

8 h 30-18 h, soit 9 h 30 de présence, 2 h d'imprévus, 1 h 30 de pause.

Tâches à réaliser	Priorité (T1/T2/T3/T4)	Durée nécessaire	Ordre de réalisation	Commentaires
Appeler le client X	T1	20 min	1	
Faire une proposition commerciale au client Y	T2	1 h 30	2	
Répondre mail N+1	T2	25 min	5	
RV fournisseur	T1	2 h	3	
Déjeuner	T2	1 h 15	4	
Imprévus	T1/T2/T3	2 h	7	
Envoyer invitations soirée clients	T2	15 min	8	À réaliser demain
Réunion équipe	T2	2 h	6	
Organiser réunion équipe projet	T2	30 min	9	À réaliser demain
TOTAL		10 h 15, soit 45 min de trop		

Exemple d'application

Émilie, office manager dans un cabinet d'architectes, est garante de son bon fonctionnement. Les salariés comptent sur ses connaissances et sa disponibilité. Elle est sollicitée toute la journée en plus de ses tâches quotidiennes (courrier, facturation, commande des fournitures, organisation des déplacements...). Elle parvient rarement à terminer ce qu'elle avait prévu. La découverte de la planification journalière change sa façon de s'organiser. Dorénavant, elle identifie le matin toutes les tâches à réaliser dans la journée en incluant sa pause déjeuner et les trois heures d'imprévus quotidiens. Souhaitant quitter le bureau à 18 h, elle priorise en tenant

compte de son amplitude horaire. Elle part enfin sans frustration et sans le sentiment désagréable de ne pas avoir réalisé tout ce qu'elle avait prévu. Elle se sent plus motivée et plus épanouie.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Bien évaluer le temps nécessaire pour réaliser les tâches.
- ▶ Respecter sa planification journalière et l'ordre prévu.
- ▶ Ne pas dépasser trop souvent une amplitude de travail raisonnable.

OUTIL 24

Le daily action planner

Présentation

Le daily action planner est un outil créé par Angela Jia Kim, une chef d'entreprise américaine. Cette méthode de planification aide à organiser les journées et à gagner du temps.

Le principe est simple : partant d'une to-do list, il s'agit de planifier sa journée en y incluant :

- « Les mauvaises herbes » c'est-à-dire les tâches peu motivantes, afin de s'en délester.
- « Les petites graines » c'est-à-dire les dossiers et les projets stimulants.
- Un moment pour soi.

C'est le secret pour rester motivé et efficace : alterner des activités motivantes et d'autres qui le sont moins, en sachant qu'à un moment de la journée, on prendra aussi du temps pour soi.

Intérêt du daily action planner

- Alléger la charge mentale en listant toutes les choses à faire.
- Planifier sa journée et l'organiser : on sait ce qu'on a à faire et dans quel ordre. Ainsi, on ne perd pas de temps entre deux tâches à réfléchir à la prochaine action.
- Prendre du temps pour soi, grâce à des activités, des rituels et des moments de bien-être.

Pour l'utiliser

Prendre 5 à 10 minutes par jour pour faire cette planification journalière :

1. **Vider son esprit** en listant toutes les choses à faire, professionnelles et personnelles, sans filtre ni ordre d'importance ou de priorité.
2. **Choisir 3 dossiers, projets ou tâches peu motivantes** que l'on a tendance à reporter et à laisser de côté.
3. **Choisir 3 dossiers, projets ou tâches motivantes** qui donnent envie et procurent du plaisir.
4. **Planifier sa journée avec les points 2 et 3** en indiquant une durée et en triant selon l'urgence, l'importance, la priorité et en tenant compte de son biorythme. Après avoir décidé des activités de sa journée, les barrer dans la to-do list de l'étape 2.
5. **Célébrer et savourer** en prévoyant 1 ou 2 activités, rituels, moments de bien-être afin de s'octroyer du bon temps et de se ressourcer. C'est le secret pour tenir sur la durée.

LE DAILY ACTION PLANNER



Exemple d'application

Clément, passionné de magie, a créé son entreprise afin de vivre de sa passion. Cumulant activité professionnelle, son « métier » de papa et sa vie sociale, il mène également de front plusieurs projets. Ses multiples activités quotidiennes le motivant plus ou moins selon les cas, il décide d'appliquer le daily action planner :

- Chaque matin, il liste tout ce qu'il a en tête afin de se libérer l'esprit et d'y voir plus clair dans ce qu'il a à accomplir dans la journée.
- Dans cette liste, il choisit 3 tâches qu'il affectionne moins (relancer ses prospects, facturer ses dernières prestations, gérer l'administratif), 3 projets qui lui tiennent à cœur et le motivent (une prestation pour un mariage, un tour de magie en cours d'apprentissage, un rendez-vous avec un ami magicien) et programme sa journée.
- Il s'appuie aussi sur deux activités qui le ressourcent et qu'il affectionne particulièrement (un moment privilégié avec son fils, une séance de sport ou le visionnage d'un DVD).

Cet outil l'aide à rester motivé tout au long de la journée et à avancer efficacement.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Savoir que la liste peut comporter des tâches tant professionnelles que personnelles.
- ▶ Ne pas privilégier les mauvaises herbes ou les petites graines : il en faut 3 de chaque pour rester motivé et

avancer.

- ▶ S'octroyer du temps pour soi afin de tenir sur la durée.

PLAN D'ACTION

LUTTER CONTRE LA PROCRASTINATION

BÉNÉFICES

Identifier les raisons amenant à toujours remettre certaines tâches à plus tard.

Remédier à cette mauvaise habitude.

Ne plus culpabiliser.

Passer enfin à l'action.

① IDENTIFIER LES CAUSES DE LA PROCRASTINATION

Pourquoi ?

Parce que cette mauvaise habitude toucherait 20% de la population, dans le domaine professionnel comme dans la vie privée.

- Parce qu'on ne peut lutter que contre ce que l'on comprend : « Connais ton ennemi et connais-toi toi-même »
- Parce qu'il existe de nombreuses raisons de procrastiner et chacun a les siennes. La procrastination est souvent liée à un manque de confiance en soi : on remet des tâches à plus tard de peur de ne pas savoir les effectuer correctement, de ne pas « être à la hauteur » et

de ne pas obtenir la satisfaction de notre entreprise ou notre entourage.

- C'est ainsi qu'on perd l'estime de soi et qu'on doute de soi-même.
- Parce qu'elle crée un état de stress constant (on se retrouve à rester tard le soir au bureau pour finir les tâches de la journée).
- Parce que, disposant de moins de temps pour faire son travail, on le bâcle et le résultat n'est pas satisfaisant.
- En plus d'avoir un impact négatif sur le travail et la confiance en soi, le stress qui en découle peut avoir des conséquences sur la santé.

Avec quels interlocuteurs ?

Cela consiste d'abord à faire un travail d'introspection.

- Comme il est parfois difficile de s'autoanalyser, se faire accompagner par une personne de confiance, un manager, des pairs ou un coach, permet d'aller plus loin.

Avec quels outils ?

Utiliser des outils de questionnement :

- Le CQQCOQP aide à analyser et se poser des questions ► **OUTIL 4.**
- La peur est l'un des facteurs principaux de la procrastination :
 - Peur de mal faire, voire de l'échec, du jugement des autres ou de soi-même.
 - Peur de l'inconnu qui empêche d'aller de l'avant, faute de savoir ce qui nous attend.
 - Peur du succès car si l'on réussit, on va certainement nous solliciter davantage, et on aura alors plus de travail.

En comprenant ses peurs, il est plus simple d'aller au-delà et d'adopter le comportement adéquat.

- S'interroger : pourquoi en suis-je arrivé là ? Pourquoi ai-je perdu confiance en moi, en mes compétences ?

Avec quels moyens ?

Bienveillance et absence de jugements :

- Il faut beaucoup de bienveillance envers soi-même pour ne pas se juger, cesser d'avoir honte et être prêt au changement.
- Cela nécessite aussi la volonté de chercher les bénéfices secondaires de la procrastination : Qu'est-ce que je gagne à procrastiner ? Qu'est-ce que je perdrais à arrêter ?



POINT DE VIGILANCE

- ▶ Prenez le temps d'identifier les raisons de la procrastination pour faire émerger les éventuels bénéfices de la procrastination et les vrais intérêts en jeu.
- ▶ **Ne vous jugez pas** ni ne mettez votre comportement sur le compte d'un manque de volonté. Tout jugement est contre-productif.

CAS D'ENTREPRISE

Une recherche d'emploi qui tourne court

Directeur de projet dans une grande administration à vocation sociale, Jérôme, quarante-six ans, ne s'épanouit pas. Il n'apprend plus rien et ne se sent plus reconnu. Il souhaite changer de poste afin de gagner davantage d'argent, se rapprocher de son domicile, trouver plus d'intérêt à son travail, obtenir plus de reconnaissance. Il passe plusieurs entretiens dans différentes entreprises, de la société de service à des groupes de taille importante.

Malgré un CV intéressant, une réelle expérience, un relationnel agréable qui lui permet d'instaurer rapidement de bonnes relations, il est toujours au même poste 2 ans plus tard.

Cherchant à comprendre pourquoi il procrastine dans sa décision de partir, un collègue lui pose un grand nombre de questions sur ses motivations, qui semblent réelles, ses exigences, qui sont réalistes, ses besoins. Jérôme a déjà changé plusieurs fois d'entreprise, avec succès, et ne semble ni craindre le changement ni l'échec. Il n'a pas peur du succès non plus, ayant besoin de beaucoup s'investir lorsque son travail lui plaît.

Il relate son dernier entretien : « Quand je suis arrivé à l'accueil et que j'ai croisé tous ces gens en costume... Tous sur le même modèle, la même couleur. Des clones ! J'en ai eu des frissons. Et quand le recruteur m'a parlé des projets de

consolidation comptable... je lui ai demandé s'ils avaient d'autres types de missions. Il m'a parlé d'industrie ! Mais je ne m'y vois pas non plus ! ».

Jérôme comprend que, pour quitter cette administration, il doit probablement soit revoir certaines de ses valeurs, ce qu'il n'est pas prêt à faire, soit prendre du temps et axer ses recherches dans des domaines conformes à ses valeurs.

Son entreprise répondant à ses valeurs, Jérôme décide non seulement d'y rester, mais prend rendez-vous avec la RH pour envisager une mobilité interne.

PLAN LUTTER CONTRE D'ACTION LA PROCRASTINA --- TION

② REMÉDIER EFFICACEMENT À LA PROCRASTINATION

Pourquoi ?

Parce que mettre fin à la procrastination est source de bien-être.

- En arrêtant de procrastiner, on devient plus rapide et plus efficace dans son travail, ce qui est source de satisfaction, de confiance en soi, de fierté.
- Remédier à la procrastination, c'est ne plus avoir honte d'être celui sur lequel on ne peut pas toujours compter.
- Enfin, c'est éviter de tout faire au dernier moment, dans l'urgence, parfois même au détriment de la qualité.

Avec quels interlocuteurs ?

Seul ou accompagné :

- Suite au travail d'introspection, on peut engager des actions personnelles. Mais là encore, il est souvent utile de pouvoir échanger avec une personne de confiance ou de se faire accompagner par un coach.
- Si la procrastination est liée à un manque d'assurance sur des compétences ou des savoir-faire, le N+1 peut avoir un rôle d'accompagnement et de soutien.

Avec quels outils ?

Tous les outils permettant une bonne organisation faciliteront les actions.

- La méthode Pomodoro ▶ **OUTIL 45.**
- La fixation d'objectifs SMARTÉ pour se concentrer sur des objectifs simples et les décomposer en sous-objectifs facilement réalisables ▶ **OUTIL 3.**
- La fin du multitâche pour éviter les distractions ▶ **OUTIL 22.**
- La to-do list ▶ **OUTIL 19.**
- Le bullet journal, système d'organisation et de gestion de tâches dans un carnet blanc à personnaliser ▶ **BIBLIOGRAPHIE.**
- La règle des 2 minutes GTD : explication à télécharger grâce au lien ci-dessous.

 lienmini.fr/proen203



Avec quels moyens ?

Il convient d'abord de cesser de compter sur les autres.

- Ce que vous ne faites pas ne sera probablement pas pris en charge par quelqu'un d'autre. Il vaut mieux assumer plutôt que de faire subir sa procrastination aux autres, ce qui peut affecter les relations, être source de conflit et porter préjudice à votre travail.
- La première question à se poser est : « Est-ce un problème de compétence ? » Dans ce cas, il peut être judicieux de faire le point sur vos besoins en formation professionnelle ou de solliciter un tutorat auprès d'un collègue ou d'un collaborateur plus expert.

POINT DE VIGILANCE



► **Veillez à ne pas trop subdiviser vos tâches** : un trop grand nombre d'actions à entreprendre est susceptible de décourager.

CONSEIL DE PRO

Les principes agiles pour lutter contre la procrastination

En préambule, de petites modifications dans son environnement sont susceptibles d'avoir un effet significatif sur son aptitude au travail : changer de lieu, modifier son espace de travail ou travailler à distance de temps à autre.

La seconde chose à faire est d'accepter d'être un individu imparfait.

Pour de nombreuses personnes, la procrastination vient de la peur d'être jugé ou de l'idée de faire quelque chose d'imparfait qui les empêche de commencer une tâche. Or, la perfection n'est pas de ce monde ! Le risque d'un travail imparfait ne doit surtout pas être un frein à l'action.

C'est ce que l'agilité nous enseigne : rester dans l'action, dans l'amélioration continue. Accepter d'être dans le *test and learn*. C'est en faisant qu'on apprend et c'est en échouant qu'on progresse.

Les principes agiles des années 2000, issus des nouvelles technologies, peuvent être généralisés et sont tout à fait d'actualité pour répondre au besoin du procrastinateur.

Une fois cette imperfection acceptée, il s'agit de passer à l'action. Inutile d'essayer d'éviter ou de contourner l'obstacle : il resurgira à un moment donné. Mieux vaut penser au soulagement et à la fierté d'avoir finalisé une tâche et atteint son objectif.

À cette fin, les conseils classiques restent efficaces :

- Divisez en plusieurs tâches celles qui paraissent compliquées : cela les rend moins décourageantes.
- Essayez de rendre les tâches plus sympathiques : nous avons tendance à remettre à plus tard des tâches jugées ennuyeuses. Elles peuvent aussi avoir un caractère non prioritaire... jusqu'au moment où ce n'est plus vrai ! Pour vous motiver, faites en sorte de les rendre plus agréables à réaliser : armez-vous d'un casque et faites-les en musique, proposez à vos collaborateurs de les réaliser en équipe, recourez à de nouveaux outils qui pourraient vous simplifier le travail.
- À chaque fois que vous terminez une tâche, rayez-la sur votre to-do list : votre avancement se matérialisera concrètement et vous visualiserez vos progrès.

- Au bout de 10 tâches accomplies, pensez à vous féliciter, à vous récompenser : que ce soit avec une simple pause ou une gratification plus conséquente. C'est une façon de reconnaître votre travail, de vous accorder de la bienveillance et de vous encourager.

Et s'il vous arrive parfois de reporter une tâche, quelle qu'en soit la raison, ce n'est pas nécessairement de la procrastination. Les pauses sont indispensables pour s'aérer l'esprit, mais également pour prendre du temps, ce qui aide à stimuler la créativité et l'efficacité.

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

Les tâches que vous reportiez depuis plusieurs mois commencent à disparaître de la to-do list : vous les avez réalisées avec succès.

Vous avez identifié les causes de votre procrastination et vous êtes capable de vous faire aider/de vous former quand c'est nécessaire.

Vous notez des moments où vous êtes fier de passer à l'action.

OBJECTIF 5

Améliorer sa productivité

Créer un maximum de valeur en un minimum de temps est souvent l'une des clés d'une activité concurrentielle et rentable mais aussi d'une meilleure gestion de son temps et de ses ressources dans sa vie personnelle, familiale et dans ses loisirs.

Améliorer sa productivité, c'est produire plus dans le même temps. C'est pourquoi la productivité est au cœur de la gestion du temps. La productivité personnelle, c'est le rapport entre la production et le temps. Gagner en productivité, c'est avant tout gagner du temps, mais c'est aussi ne pas en perdre.

Cela ne signifie pas pour autant qu'il faut être toujours en activité ou toujours productif.

Même si le fait de se fixer des objectifs stimulants peut aider à travailler plus efficacement, un réel gain de productivité passe généralement par une réorganisation de son travail et de son temps.

Quiconque peut ainsi améliorer sa productivité en intégrant ou en renforçant quelques habitudes. C'est ce que propose cet objectif, à travers plusieurs pistes très différentes telles que :

- Connaître clairement le résultat à atteindre et ce qu'il faut faire pour y parvenir.

- Concevoir un plan d'action avant de commencer.
- Rester connecté à tout moment à ses objectifs et à ses plans d'action.

Après la lecture de ce chapitre, vous serez à même de :

- Savoir « comment commencer » ou « quand vous lancer », c'est-à-dire comment ne pas perdre de temps et passer à l'action.
- Connaître vos meilleurs périodes de travail avec la chronobiologie.
- Organiser vos idées pour ne pas vous disperser et mieux vous concentrer.
- Limiter le « temps inutile », c'est-à-dire les actions sans valeur ajoutée telles que les déplacements.

OUTILS CLÉS

OUTIL 25

La visualisation positive

Se préparer mentalement en visualisant ses objectifs.

OUTIL 26

Le mind mapping

Structurer sa pensée et gagner en efficacité grâce à la représentation visuelle.

OUTIL 27

La décomposition d'un objectif en actions

Créer un plan d'action pour contribuer à l'atteinte de son objectif.

OUTIL 28

La chronobiologie

Planifier ses activités en tenant compte de son rythme d'efficacité.

OUTIL 29

Les déplacements inutiles

Trouver des solutions alternatives selon le contexte et le type de rendez-vous.

OUTIL 30

Le versionning

Partager un document pour favoriser le collectif, bénéficier de retours et valider une démarche.

PLAN D'ACTION

Rédiger une charte de l'open space

L'open space est une organisation du travail le plus souvent imposée, qui peut favoriser le travail d'équipe, mais aussi entraîner des dysfonctionnements. Pour tirer parti de ses aspects positifs et gérer les difficultés, il convient de :

- 1 Cerner les dysfonctionnements de la vie dans l'open space
- 2 Rédiger une charte de la vie dans l'open space

OUTIL 25

La visualisation positive

Présentation

La visualisation est une technique de la programmation neurolinguistique (PNL) qui consiste à utiliser l'imagination pour créer des images mentales. Pour le cerveau, il n'y a pas de différence significative entre la réalité vécue et les images qu'il construit. Les nombreuses études scientifiques le confirment : se préparer mentalement avant une action augmente notre performance. C'est ce qui explique le pouvoir de la visualisation dans le domaine du sport. La visualisation positive agit également directement sur le développement de l'estime de soi, et se sentir bien permet de disposer de l'énergie naturelle pour s'épanouir. Afin d'améliorer votre gestion du temps, préparez-vous mentalement avant de démarrer la journée en visualisant vos objectifs dès le lever.

Intérêt de la visualisation positive

- Utiliser son imagination pour créer des images mentales stimule la concentration.
- La technique de visualisation positive aiguise le sens de l'organisation.
- Cette démarche oriente l'attention vers une direction particulière, donnant ainsi à l'inconscient la possibilité de travailler à la réalisation de l'image visualisée.
- Visualiser le succès permet d'être plus efficace et de mobiliser ses compétences, alors qu'imaginer l'échec a

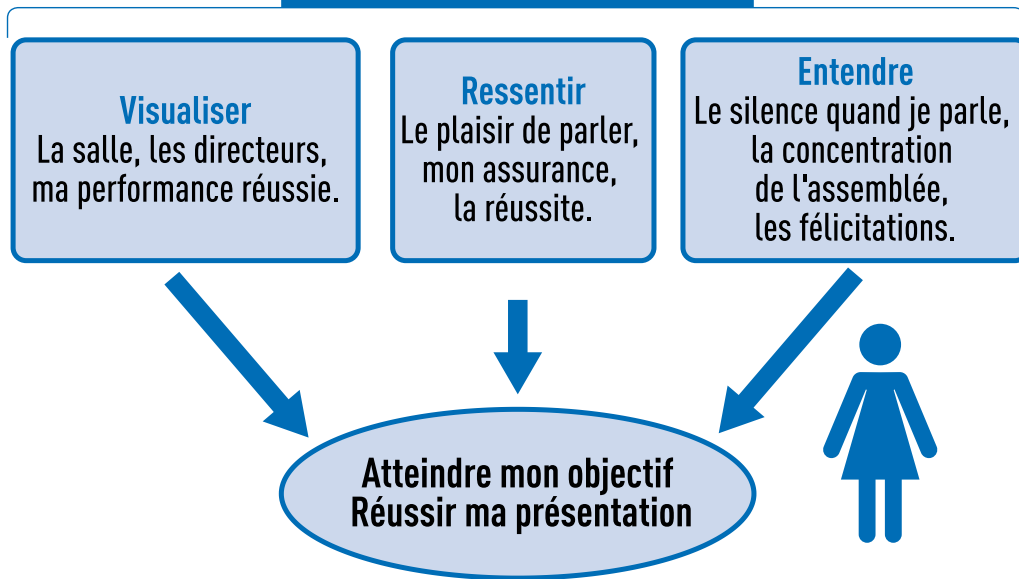
des effets négatifs.

- Utiliser cette capacité de manière intentionnelle et positive est particulièrement bénéfique.

Pour l'utiliser

- Dès le début de la journée, prendre 5 minutes pour se poser et visualiser les tâches à réaliser telles qu'inscrites dans l'agenda :
 - rendez-vous ;
 - rédaction d'un document ;
 - appel téléphonique ;
 - réunion.
- Le principe est de visualiser que tout se passe pour le mieux, sans anticiper les pires scénarios.
- Prendre le temps de ressentir en utilisant les différents canaux :
 - visuel : **visualiser**, utiliser des images ;
 - auditif : **entendre** les voix, les bruits, les sons ;
 - kinesthésique : sentir et **ressentir l'environnement**.
- Une fois les tâches visualisées, la journée peut commencer : les décisions et les actions seront plus fluides.

LA VISUALISATION POSITIVE



Exemple d'application

Une ou deux fois par an, à l'occasion de séminaires d'entreprise, Clémence présente le bilan de son équipe commerciale d'une assurance santé. Mal à l'aise à l'oral, déstabilisée par le regard des autres, elle travaille beaucoup ses interventions, les apprend par cœur et répète, seule devant son miroir, puis devant des pairs. Le stress du par cœur ajouté à celui de la présentation accentuent son malaise. Heureusement, Clémence découvre la visualisation. Une fois son texte rédigé, elle visualise la scène avec précision : elle se voit face à la cinquantaine de personnes assises. Elle prend le temps de les regarder un par un : comme elle les connaît presque tous, elle les imagine bienveillants. Elle se voit prendre le micro, se positionner au milieu de l'estrade, se tenir

droite et commencer sa présentation d'une voix assurée. Elle entend sa voix, les bruits de la salle... Elle vit ainsi l'ensemble de sa présentation, jusqu'aux questions, auxquelles elle répond avec aisance, aux applaudissements et remerciements. Elle pratique cet exercice quotidiennement, durant 1 semaine avant le jour J. Pendant le séminaire, elle constate qu'elle n'a pas d'appréhension et se sent en terrain connu. Sa présentation se déroule avec succès. Pour la première fois, elle a pris plaisir à l'exercice !



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Attention à ne pas visualiser le pire : erreurs, échecs...
- ▶ Ne pas attendre de grands enjeux pour mettre en œuvre la visualisation et bien s'entraîner au préalable.

OUTIL 26

Le mind mapping

Présentation

Une image vaut parfois mieux qu'un long discours : le mind mapping, ou carte mentale, vise à organiser les notions autour d'une idée centrale en construisant les branches d'un arbre de pensées à l'aide d'un schéma.

La méthode du mind mapping met en œuvre les capacités fondamentales du cerveau à retenir et à traiter l'information, mais elle exploite également la totalité des possibilités du cortex cérébral. Par ailleurs, les images ont un pouvoir d'évocation beaucoup plus important que les mots et sont plus susceptibles de déclencher des associations d'idées, favorisant ainsi la pensée créative et la mémorisation. Les utilisations sont nombreuses dans les domaines personnel (liste de courses, mémorisation de cours...) et professionnel (présentations simples, organisation de réunion ou de séminaire, préparation d'un oral, prises de note, séance de créativité, communication, analyses, synthèses, to-do list, préparation de CV...). Une carte peut se faire manuellement ou grâce à un des nombreux logiciels existants.

Intérêt du mind mapping

- Ses bénéfices sont multiples : simplicité, organisation, priorisation, exhaustivité.
- Il permet de structurer sa pensée, d'explorer pour ne rien oublier et de mémoriser en utilisant le pouvoir de

l'association d'idées et d'images.

- Utilisé dans la gestion du temps, il permet de structurer son temps et peut être utilisé pour prioriser les tâches.

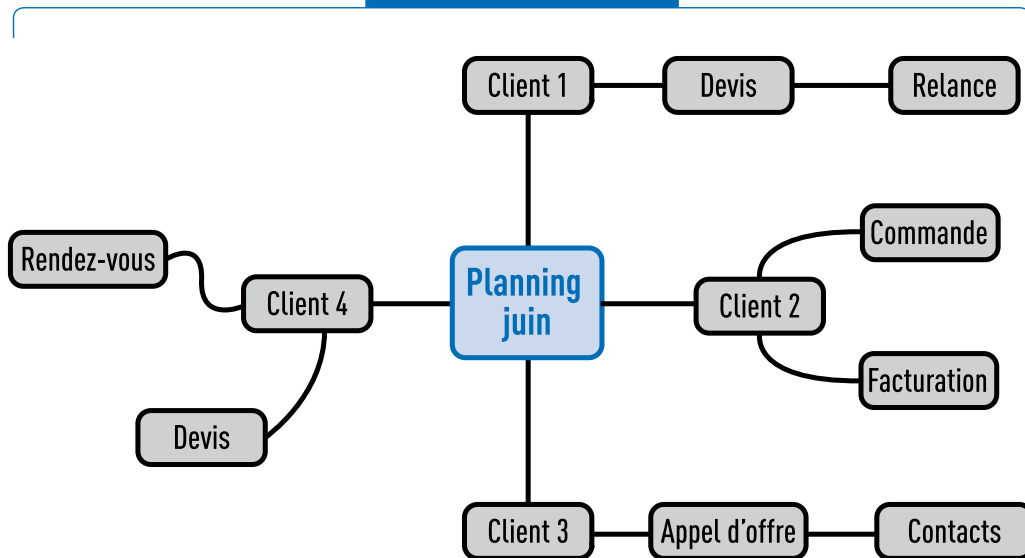
Pour l'utiliser

- Utiliser la feuille en **mode paysage** pour faciliter la perception globale du sujet.
- Tracer un **élément central** à partir duquel partent les différentes **branches** et attribuer un **mot clé** par branche ou par feuille.
- Privilégier les **éléments visuels** afin d'ancrer la mémoire, en utilisant :
 - Des images/logos/symboles pour remplacer les mots ; des couleurs différentes par branche, par type d'information.
 - Une taille et forme de police claires, faciles à lire.
 - Différentes formes de branche.

 lienmini.fr/proen204



LE MIND MAPPING



Exemple d'application

Responsable d'une équipe de commerciaux chez un grossiste, Eissam a du mal à suivre les activités de ses collaborateurs et les résultats commerciaux souffrent d'oublis ou de retards, malgré des reportings réguliers. À l'occasion d'un séminaire, il découvre le mind mapping et met en place un planning hebdomadaire de l'activité. Pour cela, il affiche sur un mur la mind map de la semaine :

- Chaque branche représente un client majeur.
- Il réserve une branche pour les prospects à contacter et une autre pour les activités transverses (projets, fonctionnement de l'équipe...).
- Pour chaque client, il crée les activités le concernant : commande, suivi, relance, facturation...
- Tous les matins, il fait le point avec son

équipe, actualise les actions effectuées et celles à mettre en œuvre, enrichissant le schéma avec les informations de chacun, ajoutant ou supprimant des branches ou des sous-branches.

Au bout de quelques semaines, son manager le félicite : il a noté qu'il n'y avait plus de retard et une diminution des réclamations clients. Il lui demande de lui présenter la méthode qu'il envisage d'utiliser avec sa propre équipe.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Ne pas se tromper d'objectifs** : bien définir le mot clé central qui correspond à l'objectif de travail.
- ▶ **Ne pas figer son mind mapping** : cet outil est évolutif.

OUTIL 27

La décomposition d'un objectif en actions

Présentation

Définir son objectif, c'est bien. Surtout s'il est spécifique, mesurable et source de motivation. Toutefois, pour s'assurer de son atteinte, il convient d'établir un premier plan d'action.

Fixer un but avec précision facilite beaucoup la tâche. Il ne s'agit pas de déterminer le chemin dans les moindres détails : en effet, tout plan, même parfait, peut évoluer en cours de route.

Le plus important est de déterminer la première action à mettre en place. Une seule suffit et rapproche du but. Une fois cette première action déterminée, il s'agit de passer à la suivante. Chaque action effectuée peut avoir un impact sur la suite. Le chemin n'est pas linéaire et il devra être revu en permanence.

Le plan d'action doit tenir compte de la situation actuelle, des étapes intermédiaires, du temps nécessaire pour réaliser chaque objectif, des obstacles, de la situation à atteindre correspondant au but final.

Intérêt de la décomposition d'un objectif en actions

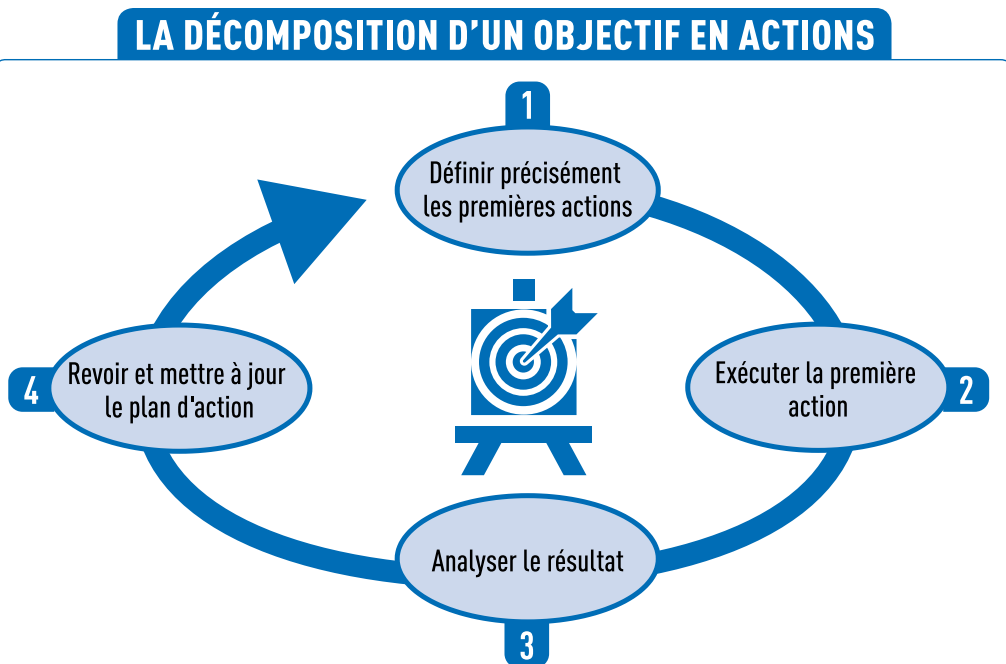
- Décomposer un objectif en actions est une étape nécessaire à la réalisation de l'objectif, le prérequis au

passage à l'action.

- Concrétiser la possibilité d'atteindre l'objectif. À chaque pas correspondent un apprentissage et une expérience, l'erreur étant une des facettes de l'apprentissage : en effet, c'est bien en tombant que l'enfant apprend à marcher.

Pour l'utiliser

- **Définir précisément les premières actions**, sans chercher à être exhaustif pour les actions lointaines. Préciser les échéances.
- **Exécuter la première action.**
- **Analyser le résultat** et l'avancement par rapport à l'objectif final (chaque erreur fait progresser et rapproche du but).
- **Revoir et mettre à jour le plan d'action** ainsi que les échéances en fonction des progrès effectués, puis faire le point régulièrement. Prendre du recul pour l'améliorer et le compléter.



Exemple d'application

Contract manager d'une société de courtage, Nelly gère un portefeuille de contrats. Son responsable lui confie la rédaction du catalogue de services de la direction des achats (première action).

- Aidée de son responsable, elle détermine que sa première action consistera à définir ce qu'est un catalogue de services. Elle l'inscrit dans un plan d'action, avec une deadline de 2 jours.
- Ne connaissant pas tous les services qui composent sa direction, elle consigne la deuxième action suivante : « identifier les services du catalogue », qui nécessitera d'interroger les responsables de la direction des achats.
- Cette démarche définit sa troisième action ainsi : « prendre rendez-vous avec chaque responsable pour identifier les services de leur équipe ». Nelly estime qu'il lui faudra une semaine pour mener à bien ces rendez-vous.
- La dernière action qu'elle note est : « mettre en forme les informations recueillies ».

En accord avec son responsable, elle arrête son plan d'action. Elle devra y revenir pour le mettre à jour et l'enrichir au fur et à mesure de la réalisation de ces premières actions. Rassurée et confiante, elle engage sa première action.

POINTS DE VIGILANCE

- Ne pas attendre le moment parfait pour l'exécution du



plan d'action : il n'arrivera jamais.

▶ **Inutile de peaufiner le plan d'action de bout en bout** : les dernières actions dépendent du résultat des premières.

OUTIL 28

La chronobiologie

Présentation

La chronobiologie étudie les rythmes des organismes vivants. L'organisme humain est soumis à des rythmes biologiques qui régissent le cerveau, les hormones et les cellules : rythme veille/sommeil de 24 heures, cycles de sommeil de 90 minutes, renouvellement de certaines cellules sur une semaine... La prise en compte de ces rythmes permet d'être moins fatigué, moins stressé et de gagner en **efficacité**. La chronobiologie permet d'identifier les moments les plus et les moins productifs de la journée et d'organiser les activités en en tenant compte :

- En début de matinée, le pic de production se situe entre 5 h et 7 h pour les tâches nécessitant de la vivacité. Mais les meilleurs horaires pour un dossier exigeant de la concentration se situent vers 10 h-11 h, puis 15 h-16 h 30. L'efficacité est alors à son maximum.
- Il est difficile de travailler intensément après le déjeuner : la digestion consomme beaucoup d'énergie et l'hormone du stress chute entre 14 h et 15 h.
- Dans la journée, le cerveau fonctionne sur un rythme d'environ 90 minutes : au bout de ce laps de temps, la vigilance baisse. Cela se traduit par une phase de rêverie, le besoin de passer un coup de fil, de faire quelques pas ou de prendre un café. Une vraie pause de 5 à 10 minutes suffit pour être à nouveau efficace.

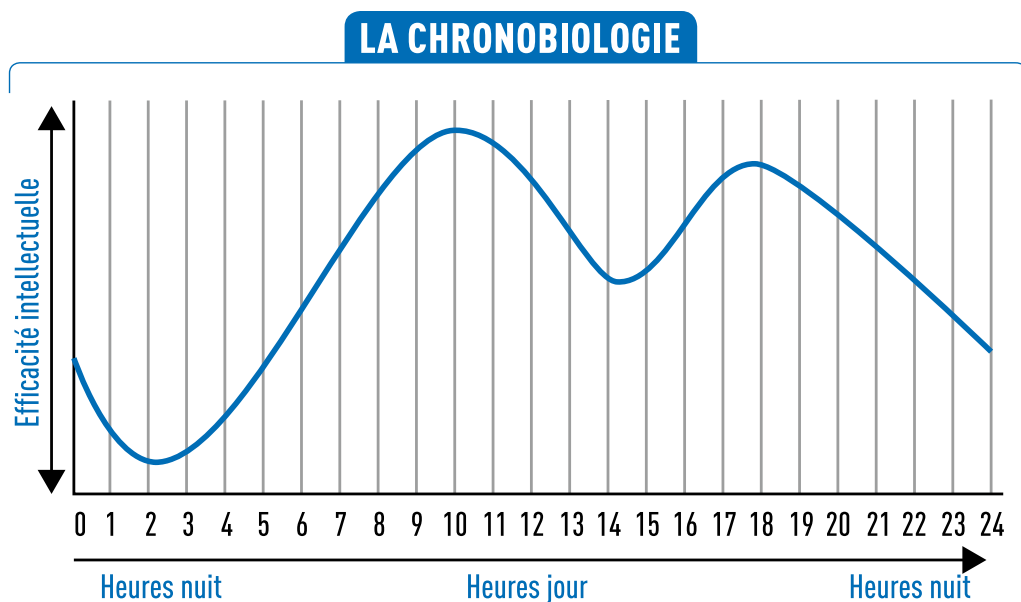
Intérêt de la chronobiologie

- Elle permet de planifier ses activités en tenant compte de son rythme d'efficacité.
- Elle accroît l'énergie et la productivité en choisissant le moment adéquat pour effectuer une activité qui nécessite de la concentration ou de la créativité.

Pour l'utiliser

- **Trouver son rythme** : une bonne nuit de sommeil tourne autour de sept ou huit heures, mais cette durée varie d'un individu à l'autre.
- **Établir ses besoins** en observant ses habitudes après une semaine de vacances.
- **Organiser sa journée** en respectant ce rythme connu.

 lienmini.fr/proen205



Exemple d'application

Sarah, chargée d'organisation, vient d'intégrer un grand groupe industriel après plusieurs années en start-up. Habituee au rythme de la start-up, elle sait qu'elle doit prendre de nouvelles habitudes qui impactent toute sa vie sociale. Comme la plupart de ses anciens collègues, elle arrivait en fin de matinée pour travailler jusqu'en début de soirée et poursuivre les échanges tard dans la nuit. Au départ, elle se couche tôt, pensant que l'important est de s'assurer 8 heures de sommeil et arriver à son poste en même temps que ses nouveaux collègues, vers 8 heures. Après plusieurs mois, elle se rend compte que cela ne lui convient pas : elle est irascible durant une bonne partie de la matinée, se sent peu efficace et ne se sent concentrée et productive qu'en fin de matinée... Heure à laquelle elle prend sa pause déjeuner ! Alertée par une ancienne collègue sur la chronobiologie, Sarah confirme qu'elle n'est vraiment pas matinale et qu'elle est décalée par rapport aux horaires de l'entreprise. Heureuse dans l'entreprise et ne souhaitant pas démissionner, elle en parle à son responsable qui accepte qu'elle décale ses horaires en réorganisant certaines de ses activités.



POINTS DE VIGILANCE

- Distinguer son propre rythme de celui de l'entreprise : avoir un rythme trop décalé par rapport à celui de

l'entreprise peut nuire à l'efficacité et à la productivité.

- ▶ Éviter de s'attaquer à des dossiers sensibles quand on est en bas de la courbe.
- ▶ Ne pas lutter contre sa nature.

OUTIL 29

Les déplacements inutiles

Présentation

Quelle que soit sa profession, les déplacements hors trajets domicile-bureau font partie du quotidien de tout individu qui travaille. Ces déplacements s'effectuent :

- Soit au sein de l'entreprise parce que les locaux sont répartis sur plusieurs sites ou de nombreux étages.
- Soit hors de l'entreprise en cas de rendez-vous extérieurs.

Dans tous les cas, la limitation des déplacements passe par l'optimisation du poste de travail et l'utilisation de solutions alternatives à des rencontres qui se font habituellement de visu.

Pour cela, outre le téléphone, deux types de solutions sont envisageables : les réunions en visioconférence et les réunions dans des espaces partagés ou de coworking, à équidistance des intervenants.

Intérêt de supprimer les déplacements inutiles

- Supprimer les déplacements inutiles est une source de gain pour tous : les salariés sont plus motivés et plus productifs, les retards et le temps perdu dans les trajets ne pèsent plus sur l'entreprise.
- Réduire l'impact des déplacements inutiles permet d'améliorer la vie et la santé des salariés, ce qui fait

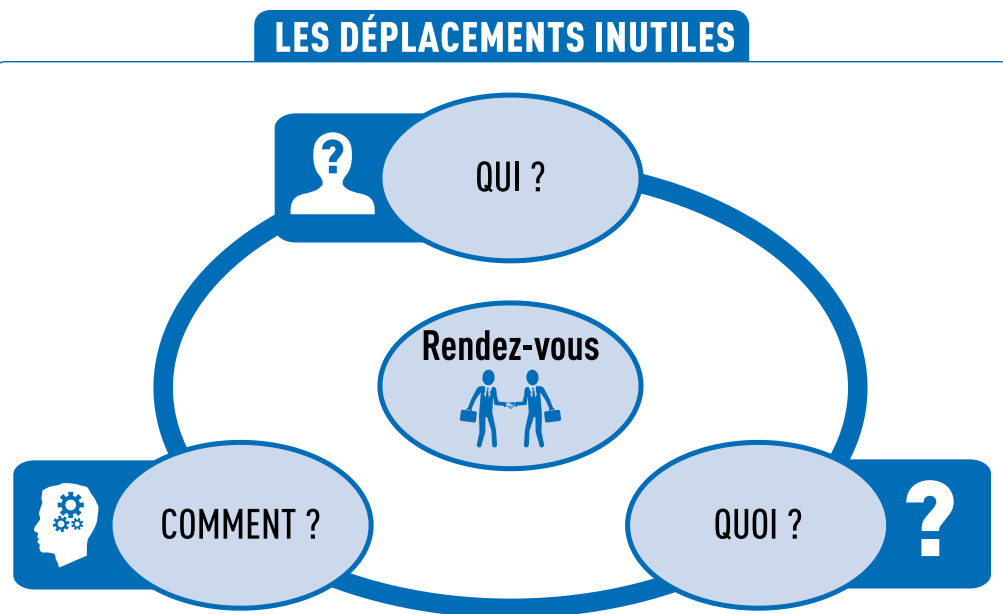
partie de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

- Gagner en productivité en adoptant des outils et des idées simples : les technologies du digital facilitent cette démarche.
- Parvenir à s'affranchir de certains codes : horaires rigides, réunions de bureau en face à face...

Pour l'utiliser

Se poser les questions suivantes :

- **Quoi ?** : quel est le contexte ? Réunion de travail sur un nouveau sujet ? Réunion de suivi ? Comité de décision ?
- **Qui ?** : les intervenants se connaissent-ils déjà ? Pour un brainstorming ou l'intervention de nouvelles personnes, privilégier une solution présentielle.
- **Comment ?** : quelles sont les solutions disponibles ? Des solutions numériques (skype, visio...) ou alternatives (coworking à équidistance des différents intervenants) sont-elles envisageables ?



Exemple d'application

Didier travaille au service souscription d'une société d'assurances présente sur plusieurs sites en Île-de-France, tous équipés en visioconférence. Lors du lancement d'un nouveau projet de service aux utilisateurs, il organise la réunion de lancement en visio, comme il est d'usage, ainsi que les premières réunions de travail. Il est rapidement insatisfait de ces réunions, qui rassemblent entre dix et quinze participants. Les échanges sont laborieux, les participants pas toujours concentrés... d'autant que tout le monde ne se connaît pas. Didier propose alors de rechercher un espace de coworking à quasi équidistance des trois sites. Il trouve un espace agréable et ludique au centre de Paris, qui devient un lieu de rendez-vous régulier permettant de mieux se connaître et de mieux travailler ensemble tout en réduisant les temps de transport de tous. Chacun a gagné en temps de transport, celui-ci n'excédant pas 30 minutes, au lieu de l'heure nécessaire pour se rendre au siège de l'entreprise.

POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Ne pas négliger la composante humaine** : tout ne peut pas être traité et discuté à distance.
- ▶ **Tester le bon fonctionnement de l'équipement** de visio pour éviter l'énervement.
- ▶ **Accompagner ses interlocuteurs lors des premières connexions** : tout le monde n'est pas à l'aise avec les outils numériques.

▶ **Ne pas faire plusieurs choses en même temps** : être entièrement dédié à la réunion.

OUTIL 30

Le versionning

Présentation

Le versionning est la production d'un livrable (document, dossier...) dans une version donnée, à un instant T. L'utiliser, c'est accepter que tout ne soit pas parfait dès le départ, comme dans la méthode agile du *test and learn* : la production d'une version permet de mettre en commun, en relecture, une version non définitive d'un livrable.

Issu du domaine de la création de logiciels, le versionning concerne aujourd'hui la gestion documentaire. Les différentes versions sont liées par des révisions incrémentales (ajouts, modifications, suppressions, corrections de la version précédente).

Chaque version permet de figer un état.

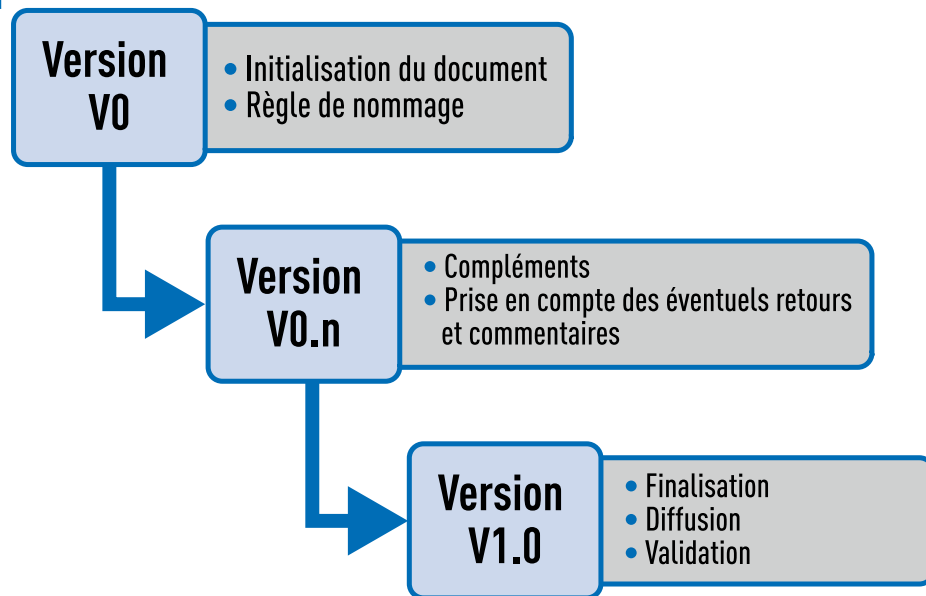
Intérêt du versionning

- Voir la progression de son travail.
- Partager un document sous une forme non définitive.
- Récolter des retours pour avancer sur des versions plus complètes.
- Diminuer le stress en s'affranchissant de son besoin de perfection.
- Faire valider des options et des hypothèses.

Pour l'utiliser

- Correspondant souvent à un « brouillon », la version zéro (**V0**) est une **initialisation du document** :
 - Elle présente le plan détaillé, les grandes idées et une première mise en forme.
 - Cette V0 permet au rédacteur de « laisser reposer » pour y revenir plus tard.
 - Elle peut être diffusée pour relecture à un public restreint : responsable, co-auteur, afin d’obtenir une validation et poursuivre, si l’objectif était de valider des options.
 - La **règle de nommage** doit alors être précisée aux destinataires.
- La version suivante est construite à partir de la V0, conservée en l’état :
 - Elle fait apparaître les **compléments**.
 - Elle intègre la **prise en compte des éventuels retours et commentaires** des différentes relectures de la version zéro.
 - À chaque nouvelle version, on augmente le numéro.
- Une version considérée comme définitive arrive au stade de **finalisation** :
 - Elle passe en **V1.0**.
 - Elle entre en phase de **diffusion** pour **validation**.
 - Des modifications mineures produisent des V1.1, V1.2...
 - Les versions majeures passent en V2.0, V3.0...

LE VERSIONNING



Exemple d'application

Marc est consultant dans le service Process et Qualité d'un grand cabinet de courtage. En charge de la rédaction des process métiers, il organise des ateliers avec des experts. Au fur et à mesure de ces ateliers, Marc rédige et met à jour les process de l'entreprise. Par souci de centralisation, il rédige chacun dans un document, qu'il modifie et corrige à chaque réunion. À l'occasion d'une relecture, un intervenant lui fait remarquer qu'il manque des éléments et que certaines données sont erronées, non conformes à ce qu'il avait expliqué. C'est pourtant lors d'un atelier que le process a été revu collectivement et la présentation initiale amendée. N'ayant pas conservé les versions intermédiaires, Marc n'a plus trace des différents échanges et ne peut

plus expliquer les raisons de ce choix.
À partir de cet incident, il se renseigne sur la méthodologie et met en place le versionning des documents dans le service, même s'il ne s'agit que de documents de travail non validés, permettant l'historisation des échanges et des décisions.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Passer au moment opportun la version en cours en V1.0 : ne pas tomber dans le piège de la perfection.
- ▶ Préciser l'état de la version en l'envoyant en relecture pour éviter les malentendus.

PLAN D'ACTION

RÉDIGER UNE CHARTRE DE L'OPEN SPACE

BÉNÉFICES

Poser un cadre commun pour encourager les bonnes pratiques dans l'open space, favoriser la collaboration, la bonne entente, la motivation et éviter les conflits.

Tirer parti des aspects positifs de l'open space qui sont la fluidité de la communication, le partage des informations, la convivialité et la solidarité.

Créer et promouvoir une culture d'entreprise commune autour de la vie dans l'open space.

Travailler plus efficacement, plus sereinement en réduisant les inconvénients liés à l'open space.

① CERNER LES DYSFONCTIONNEMENTS DE LA VIE DANS L'OPEN SPACE

Pourquoi ?

Il s'agit d'identifier les problèmes pour être en mesure de les traiter.

- La vie dans l'open space est souvent source de souffrance et de conflits : il est important d'écouter le mal-être des salariés pour les comprendre et identifier les besoins exprimés.
- Cerner les dysfonctionnements (qui peuvent être nombreux et de natures différentes) permet aussi de répondre de manière adaptée aux difficultés rencontrées en proposant des solutions pertinentes.

Avec quels interlocuteurs ?

Pour identifier ces dysfonctionnements, il est important de travailler collectivement afin d'avoir une vision globale et complète des difficultés rencontrées. Il faut organiser des ateliers de travail en interne, avec :

- Les salariés.
- La DRH et les managers.
- Le Comité Social et Économique (qui remplace le Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail).

Avec quels outils ?

Des outils favorisant les échanges :

- Pour identifier les dysfonctionnements, écouter les principaux intéressés et organiser des réunions efficaces ► **OBJECTIF 7.**
- Pour récolter des informations, le mind mapping est très efficace ► **OUTIL 26.**
- Enfin, pour favoriser les échanges, pratiquer l'écoute active, interroger les intéressés en posant des questions ouvertes ► **OUTIL 4.**

Avec quels moyens ?

Des ateliers réunissant différents intervenants pour récolter le plus d'informations possible.

- Organiser des réunions bien cadrées afin d'éviter les débordements et l'inefficacité inhérents à un manque de règles (définition du cadre), de maîtrise et de structure.

- Faire appel à un ergonome en tant qu'expert et regard extérieur à la situation peut être très bénéfique. Il en est de même d'un psychologue du travail. Cela nécessite toutefois un budget spécifique. Relever ces dysfonctionnements prendra du temps, notamment celui passé en réunion et celui nécessaire pour compiler les informations mises en exergue durant les différentes réunions et les restituer.
- Enfin, l'écoute, l'ouverture, le non-jugement, l'accueil de l'autre et de ce qu'il va apporter sont indispensables.



POINT DE VIGILANCE

- Prenez le temps d'organiser le nombre de réunions nécessaires, sans présupposer que ce qui sera dit à l'une sera identique à ce qui pourrait être dit aux autres. Les problèmes rencontrés sont propres à chacun ; ainsi, trois réunions mixant les différents services permettent d'avoir une vision plus exhaustive.

CONSEIL DE PRO

De l'intérêt d'une aide extérieure à l'entreprise

Identifier les dysfonctionnements liés au travail en open space peut être un exercice hasardeux et périlleux tant il soulève les passions, les débats, les frustrations, les conflits larvés, les peurs latentes et autres difficultés non encore identifiées et insoupçonnées. C'est pour cela qu'il peut être judicieux, pour réaliser ce travail, de faire appel soit à un cabinet extérieur, soit à un coach certifié. En effet, ces professionnels sont formés et rodés à la fois à l'animation, aux débats, aux discussions houleuses, mais également à la pratique de l'écoute bienveillante, de l'ouverture, du non-jugement et de la médiation. Leur expérience leur permet de fournir des conseils avisés et pertinents afin de faire de cet exercice un véritable atout pour la suite, à savoir la rédaction de la charte. De plus, leur présence permet de cadrer les échanges et les débats, tout en permettant à chacun de réfléchir à ses pratiques grâce à des questions puissantes et pertinentes et à une structure efficace. En effet, à travers ces questions, chacun peut réfléchir individuellement puis collectivement à ses

propres pratiques, aux difficultés rencontrées, et identifier ce qui est autorisé et interdit dans l'open space. Il peut ainsi cerner les moyens à mettre en œuvre pour faire de ce lieu un endroit agréable et convivial, plaisant pour tous et facilitant le travail, réfléchir à ce qu'il faudrait modifier ou améliorer pour le bien-être de tous, aux qualités nécessaires pour bien vivre ensemble dans l'open space. Ces questions peuvent être posées en amont des réunions via un guide pour permettre aux participants de réfléchir à leurs réponses et de faire du temps de la réunion un temps de partage et de mise en commun enrichissant les réponses apportées.

**PLAN
D'ACTION**

RÉDIGER UNE CHARTRE DE L'OPEN SPACE

② RÉDIGER UNE CHARTRE DE LA VIE DANS L'OPEN SPACE

Pourquoi ?

La charte incarne l'adhésion collective au bien-vivre ensemble.

- Elle permet d'avoir des références communes afin d'élaborer un cadre de travail identique pour tous. Elle limite les dérapages en expliquant comment réussir ensemble. Elle a également le rôle d'une tierce personne médiatrice : en cas de conflit, on rappelle les règles.
- La charte permet également de définir les règles de bonne conduite, anticipant certaines situations conflictuelles et les réglant en amont juste par son existence. C'est une invitation à mieux vivre et travailler ensemble, dans un cadre convivial, en réduisant les inconvénients de l'open space.

Avec quels interlocuteurs ?

Toutes les parties prenantes sont concernées :

- Les personnes travaillant dans l'open space.
- Les salariés, les managers, la DRH : en effet, cette charte doit être l'œuvre d'un collectif.
- Le service de la communication interne qui a un rôle à jouer en mettant ses compétences au service de la rédaction de la charte.

- La direction générale : il est également important que celle-ci porte et soutienne le projet de charte, qu'elle s'implique et montre qu'elle comprend les enjeux et approuve la démarche.

Avec quels outils ?

Les outils de questionnement et de créativité sont utiles :

- Pour rédiger cette charte, organiser des réunions efficaces ▶ **OBJECTIF 7**.
- Il est intéressant de s'appuyer sur le CQQCOQP pour aborder les différents aspects à intégrer dans la charte ▶ **OUTIL 4**.
- Le mind mapping est un excellent outil pour faire émerger les idées de façon créative ▶ **OUTIL 26**.

Avec quels moyens ?

Rédiger une charte de vie requiert des ressources essentiellement humaines :

- Les salariés eux-mêmes, le temps dédié aux réunions pour créer cette charte, l'implication et l'enthousiasme de tous.
- Il peut également s'avérer utile de se faire accompagner par un consultant expert ou par un coach certifié pour aider dans cette démarche. Cette personne extérieure à l'entreprise aura pour mission principale d'animer les ateliers et de permettre de réfléchir ensemble en créant un cadre rassurant, protecteur et propice aux échanges.



POINT DE VIGILANCE

- ▶ **Définissez bien l'objectif initial.** La charte doit comporter 10 points maximum. Au-delà, il devient difficile de tous les intégrer et donc de les respecter. Choisir les points à traiter en priorité. La charte doit répondre d'abord aux dysfonctionnements soulevés lors de l'étape 1.
- ▶ **Formulez positivement chaque point de la charte** et à la forme affirmative. Évitez les « Ne pas » : il s'agit d'inciter plutôt que d'interdire.

- ▶ **Faites en sorte que la charte suscite les initiatives et l'enthousiasme en donnant l'autorisation d'aller de l'avant.**
- ▶ **Soignez la communication et la diffusion de la charte.**

CAS D'ENTREPRISE

Une expérience créative et réussie grâce à l'engagement de tous

Les 150 salariés d'une PME de webmarketing sont répartis sur deux immenses plateaux. La convivialité règne généralement, mais il existe des difficultés inhérentes à l'open space : nuisances sonores, interruptions incessantes, odeurs de nourriture car certains déjeunent à leur poste de travail...

Les salariés se plaignent régulièrement auprès de leurs managers et soulignent que l'ambiance se détériore et que certaines relations sont tendues.

Le PDG, informé de ces mécontentements, souhaite faire évoluer la situation en mettant les salariés à contribution. Il crée donc une boîte à messages dans laquelle chacun est libre de glisser ses revendications. Elle reste à la disposition des salariés durant deux semaines. Sur la base du volontariat, un premier groupe de travail est constitué afin de résumer ces doléances.

Puis une nouvelle boîte à idées est mise à disposition afin que les salariés y déposent leurs propositions pour rendre la vie dans l'open space plus conviviale. Elle reste à la disposition des salariés durant deux semaines. Le groupe de travail constitué résume ensuite les idées récoltées. Elles sont diffusées à l'ensemble des salariés et les 5 meilleures idées sont sélectionnées par un vote.

Le PDG étudie alors la faisabilité des solutions proposées. Un nouveau groupe de volontaires rédige une charte de la vie dans l'open space. Le cahier des charges est précis : 10 points maximum, des phrases courtes, positives et à la forme affirmative. En une réunion, deux chartes sont établies afin de les soumettre aux votes des salariés.

Le PDG lance aussi des travaux afin de créer des espaces de convivialité pour que les salariés puissent s'y retrouver et échanger, le coin cuisine est modernisé et agrandi, des panneaux de signalétique « feu vert, feu rouge » sont distribués à chaque salarié afin qu'il puisse indiquer sa disponibilité ou non, des bureaux de passage sont aménagés pour ceux qui souhaitent s'isoler et se concentrer. Ces mesures ont permis à chacun de se sentir mieux grâce à des conditions de travail améliorées et une écoute développée.

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

La responsabilité de chacun est engagée.

La charte est affichée, les règles sont rappelées.

Des bilans réguliers sont effectués.

Les salariés sont écoutés et accueillis dans leurs demandes.

OBJECTIF 6

Gérer les relations de travail

Selon Aristote, l'homme est une espèce sociale qui a besoin des autres pour vivre et s'épanouir. Mais il n'est pas toujours en mesure de décliner certaines demandes ou sollicitations qui ne font pas partie de ses priorités. Son entourage, notamment professionnel, est par conséquent susceptible de représenter une entrave à la bonne gestion de son temps.

Si dire non à certaines personnes met mal à l'aise, tout accepter et se rendre hyperdisponible peut également avoir des effets négatifs. De plus, l'entourage n'est pas seul en cause. En effet, tout individu est susceptible de devenir son meilleur ennemi s'il ne sait ni déléguer ni demander de l'aide, car il se met non seulement en difficulté pour accomplir ce qui lui est demandé mais il peut également se le voir reprocher.

Que l'on ait tendance à se rendre disponible en permanence en encourageant les sollicitations et en démultipliant les reports de ses tâches ou que l'on se protège systématiquement de toute intrusion, la difficulté est la même et consiste à maintenir une distance appropriée avec les autres. Il s'agit donc :

- D'apprendre à gérer cette distance en tenant compte de ses besoins de contact, de reconnaissance... et des impératifs de ses

interlocuteurs, de ses collaborateurs et de ses pairs.

- De se protéger des voleurs de temps, c'est-à-dire toutes les personnes ou les situations qui sollicitent de l'attention et, ce faisant, détournent des priorités.

Après la lecture de ce chapitre, vous serez à même de :

- Reconnaître les demandes urgentes et y faire face.
- Gagner du temps en apprenant à renoncer à être (toujours) parfait.
- Savoir dire non de manière constructive pour vous et pour les autres.

OUTILS CLÉS

OUTIL 31

La gestion d'une demande urgente

Répondre à une demande urgente en respectant ses besoins et ses activités.

OUTIL 32

Les règles d'une demande assertive

Se donner des chances d'être entendu dans le respect de la relation.

OUTIL 33

Les États du Moi

Comprendre les dysfonctionnements de la communication et y remédier.

OUTIL 34

Le refus constructif

Apprendre à dire non de manière positive et constructive.

OUTIL 35

La méthode test and learn

Faire le deuil de la perfection et mettre en place l'amélioration continue.

OUTIL 36

Le cercle vertueux de la disponibilité

Faire cesser l'hyperdisponibilité et l'hypersollicitation.

PLAN D'ACTION

Lutter contre les voleurs de temps

Les voleurs de temps font perdre un temps considérable : les repérer chez soi et chez les autres, trouver des antidotes et mettre en place des actions pour réduire leurs effets néfastes est indispensable. À cette fin, il convient de :

- 1 Reconnaître ses voleurs de temps
- 2 Mettre en place des stratégies pour lutter contre ses voleurs de temps

OUTIL 31

La gestion d'une demande urgente

Présentation

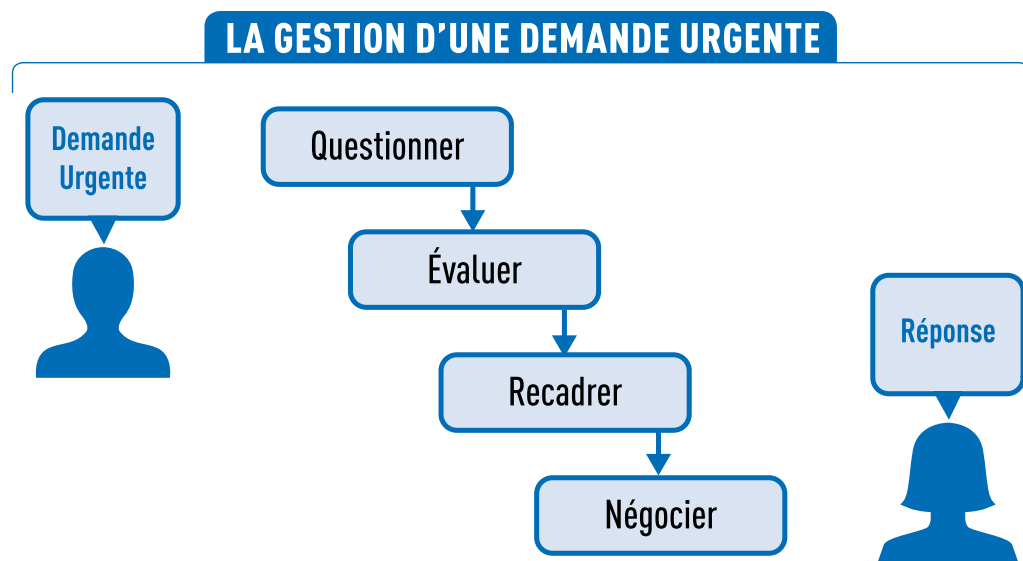
Il peut arriver que certaines personnes en situation de stress redescendent directement les demandes qui leur sont faites par leurs propres responsables, sollicitant alors leurs collègues ou leurs collaborateurs au dernier moment. Le défi est de trouver une solution pour répondre à leur demande tout en n'entamant pas la bonne conduite de ses propres missions et en évitant de dilapider son temps. En effet, est inacceptable de se mettre en difficulté ou en retard pour répondre à une sollicitation de dernière minute. Il convient donc de savoir dans quelles conditions une requête peut être acceptable. Travailler dans l'urgence empêche de réfléchir au but de la demande et incite à agir tête baissée pour comprendre finalement que la demande en cachait une autre ou que la consigne, hâtive ou imprécise, a été mal interprétée. Il est donc indispensable de prendre quelques minutes pour analyser l'objectif global du travail demandé, prendre de la hauteur et réfléchir au sens de l'action et au besoin exprimé pour ne plus avoir à y revenir par la suite.

Intérêt de la gestion d'une demande urgente

- Gérer une demande urgente permet de réduire le champ d'action, d'être plus pertinent dans ses réponses, voire d'obtenir des délais supplémentaires quand certaines informations ne sont pas totalement validées.
- Dans tous les cas, cette démarche consiste à répondre au besoin de son interlocuteur tout en respectant ses propres contraintes et ses priorités.

Pour l'utiliser

- **Formuler la demande** : bien réfléchir à la demande pour s'assurer d'une bonne compréhension.
- **Questionner** : tous les éléments de la demande sont-ils disponibles et partagés ? La demande est-elle claire ?
- **Évaluer** le degré d'urgence et d'importance du travail demandé : quel est l'enjeu ? Quel est le risque si le livrable n'est pas produit dans les délais ?
- **Recadrer** : réévaluer l'urgence en fonction des réponses obtenues aux deux premières étapes, puis valider la date cible.
- **Négocier** : partager ses préoccupations et les impacts de la demande urgente.



Exemple d'application

Brigitte travaille dans l'équipe de pilotage du plan programme d'une grande administration. Depuis l'arrivée de Lionel, son nouveau responsable, elle gère de moins en moins bien son temps et son stress en raison des demandes urgentes que celui-ci lui adresse après chaque comité de direction. Ces demandes lui semblent parfois contradictoires, voire redondantes, et Brigitte n'en comprend ni le sens ni la finalité. Un de ses collègues lui présente le processus de gestion des demandes urgentes, que Brigitte met immédiatement en pratique. Lorsque Lionel lui présente une requête qualifiée d'urgente, elle lui demande de la préciser pour en mesurer les tenants et les aboutissants. Cette tactique lui permet d'annuler certaines demandes qui, une fois sondées, font apparaître un objectif peu clair. L'évaluation de l'urgence des demandes de Lionel la conduit même parfois à les requalifier et à les reporter, ce qui lui donne la possibilité de les planifier normalement. Brigitte en profite pour évaluer l'impact que ces demandes ont sur sa charge de travail. Ces premières questions ont permis de résoudre le problème de Brigitte, car Lionel s'est approprié la démarche et filtre désormais ses demandes. Au terme de plusieurs semaines, Brigitte est apte à gérer plus sereinement les demandes urgentes qui lui sont faites.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Veiller à ne pas exercer de pression sur son interlocuteur en pensant qu'être réactif, c'est être professionnel.
- ▶ Oser dire à un demandeur qu'il n'a pas opéré la distinction entre urgence et importance (▶ [OUTIL 10](#)).

OUTIL 32

Les règles d'une demande assertive

Présentation

Pour qu'une demande puisse être entendue, il faut qu'elle soit exprimée du point de vue du demandeur (« je »), qu'elle soit claire, concrète, négociable et positive. Une bonne demande se distingue d'un ordre ou d'une exigence. Élaborée par Marshall B. Rosenberg, la Communication NonViolente (CNV) se présente comme « le langage et les interactions qui renforcent notre aptitude à donner avec bienveillance et à inspirer aux autres le désir d'en faire autant ». Cette méthode de communication préconise d'exprimer les faits, puis ses sentiments, ses besoins et enfin sa demande.

La CNV rejoint le principe de l'assertivité, qui consiste à s'imposer sans nuire à l'autre ni le dominer. Elle permet d'affirmer ce qui est important pour soi, en ayant préalablement cerné ses sentiments et ses besoins afin de formuler une demande claire. Cela signifie être capable d'identifier avec lucidité et précision ses ressentis et ses besoins, satisfaits ou non, qui seraient à l'origine des sentiments éprouvés. Il convient pour cela de se relier à soi-même et d'accueillir ses ressentis sans jugement.

Intérêt des règles d'une demande

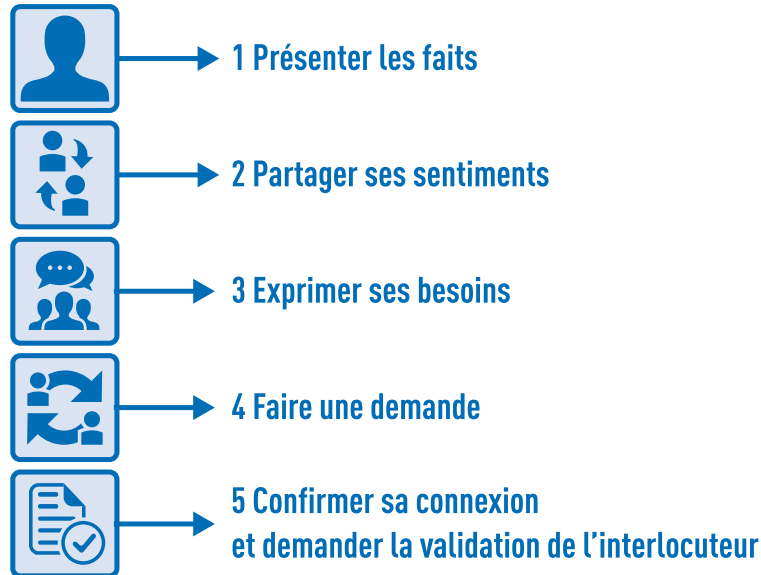
assertive

- Communiquer de façon authentique.
- Anticiper les conflits.
- Gérer les conflits sans violence en exprimant ouvertement ses ressentis.
- Être dans une position d'écoute et d'ouverture.
- Accueillir ce que l'autre ressent et ce qu'il a à dire : ainsi présentée, une demande a plus de chance d'être entendue.

Pour l'utiliser

- **Présenter les faits** ou la situation de manière objective, sans jugement, critique ou interprétation. Ainsi, l'interlocuteur n'est pas sur la défensive.
- **Partager ses sentiments.** Utiliser le « je » plutôt que le « tu », pour éviter l'accusation. Les ressentis ne peuvent être contestés par l'interlocuteur.
- **Exprimer ses besoins** en restant dans le « je » : « J'ai besoin de... » (soutien, affection, respect...).
- **Faire une demande** claire, réalisable, précise, négociable, concrète et formulée positivement. Ne pas accepter un refus transforme la demande en exigence.
- **Confirmer sa connexion** avec l'interlocuteur.
- **Demander sa validation.**

LES RÈGLES D'UNE DEMANDE ASSERTIVE



Exemple d'application

Lors d'un séminaire de managers d'une société de distribution de boissons, Quentin se plaint d'un collaborateur auprès de ses pairs : « Quand je lui demande de travailler sur un nouveau dossier, il le fait à moitié. Ce n'est pas un problème de compétence. J'ai beau lui dire que cela ne va pas, que les consignes sont claires et que s'il a des questions, il peut venir me voir, souvent, le ton monte ». Le groupe lui propose de parler positivement et d'utiliser la CNV. Ils trouvent ensemble quelques réponses type. L'occasion d'appliquer ces conseils se présente peu de temps après. Quentin dit à son collaborateur : « Quand tu me rends un dossier incomplet comme celui-là, cela me met en colère car tu m'as déjà montré que tu pouvais faire mieux. J'ai besoin de savoir que tu prends en compte

l'ensemble des consignes ou que tu me demandes de clarifier ce qui le nécessite. Est-ce que tu peux le faire ? » Étonné, le collaborateur lui répond qu'il ne pensait pas que cela le mettait en colère car c'était sa manière de lui présenter un premier jet. Ils s'accordent alors sereinement sur une nouvelle méthode de travail.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Oser exprimer ses émotions, ses ressentis et ses besoins** : ce n'est pas une marque de faiblesse.
- ▶ **Se rappeler que la demande doit être négociable.**
- ▶ **Être explicite** : ne pas partir du principe que l'interlocuteur comprendra.

OUTIL 33

Les États du Moi

Présentation

Dans la plupart de nos interactions, nous adoptons des comportements intégrés dès l'enfance au contact d'adultes que nous avons vus agir et avec lesquels nous avons interagi (parents, éducateurs, amis, héros...).

Selon l'Analyse Transactionnelle (AT), la personnalité comporte trois États du Moi : le Parent, l'Adulte et l'Enfant. Présents en chacun de nous, ils interagissent dans notre communication et influencent nos comportements :

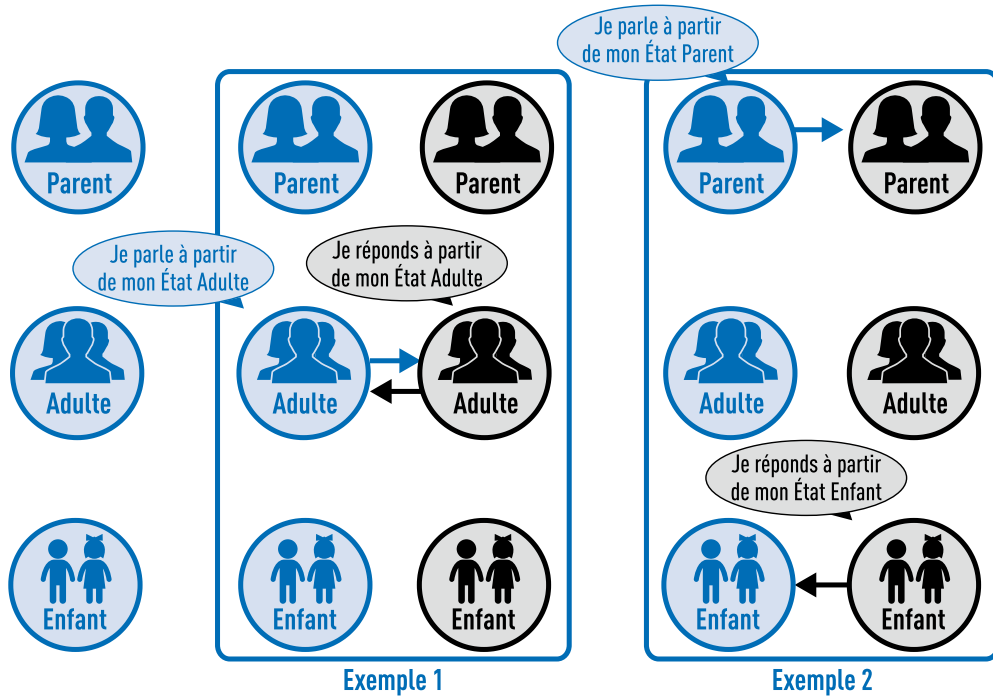
- Le **Parent** :
 - Cet État amène la personne à agir comme le faisaient les figures d'autorité de son passé. Il constitue la partie morale, celle qui incarne les jugements et les préjugés. C'est également celui qui protège, qui encourage, qui valorise, qui reconforte.
- L'**Adulte** :
 - Cet État se caractérise par l'esprit d'analyse et de déduction.
 - Il incarne le côté rationnel et objectif, en contact avec la réalité, qui prend des décisions à partir de faits réels et de l'analyse de leurs conséquences.
- L'**Enfant** :
 - C'est la part spontanée, émotive, intuitive, inventive de l'individu.
 - Parler et agir sous le coup de l'émotion rattache à l'État Enfant.

Tout individu est doté d'une panoplie de rôles endossés selon le type de message à transmettre et le mode de relation à entretenir. Lorsque nous entrons en relation, les parts Parent, Adulte et Enfant entrent en contact avec celles de nos interlocuteurs, selon les cas. Quand certaines relations sont problématiques ou conflictuelles, le modèle des États du Moi permet d'analyser un mode d'interaction et de comprendre comment ces rôles se jouent pour éventuellement les changer. L'Analyse Transactionnelle valorise tous les États du Moi et considère comme un signe d'efficacité la capacité à mobiliser chacun d'eux au bon moment.

Intérêt des États du Moi

- Adapter son comportement pour communiquer efficacement : observer les États du Moi activés non seulement chez l'autre mais également chez soi permet d'anticiper l'évolution de la relation et des échanges.
- Comprendre qu'utiliser un État en discordance avec celui de son interlocuteur génère incompréhension, énervement, perte de temps.
- Prendre le temps de s'accorder sur un État adéquat : le sien comme celui de son interlocuteur.

LES ÉTATS DU MOI



Exemple d'application

Commercial dans un service export, Farid a beaucoup de mal à défendre son point de vue, a fortiori face à son chef de service, très autoritaire. Or, il s'apprête à lui demander une augmentation et ne sait comment s'y prendre. Lors d'une formation aux techniques de vente, les États du Moi lui sont présentés. Il parle de sa situation au formateur, qui lui conseille d'identifier dans quel État du Moi il se trouve, mais également dans lequel se trouve le plus souvent son chef lors de leurs échanges. Farid craint son chef, ce qui indique qu'il est dans son État Enfant. En réfléchissant au mode de communication habituel de son chef, il identifie que celui-ci a souvent recours à son État Parent, État normatif parfois négatif dans

leurs échanges, car il a tendance à s'accrocher à un excès de normes et de règles et à maintenir ses collaborateurs dans un État Enfant. Farid comprend qu'il va avoir du mal à exposer sa requête s'il reste dans sa posture. Il doit donc en changer pour rétablir un équilibre dans la relation. En prenant du recul, Farid adopte une posture Adulte. Il prépare alors son entretien et se sent capable de prendre rendez-vous.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Ne pas survaloriser un État, au risque de s'y enliser.
- ▶ Avoir en tête qu'une personne ne se résume pas à un État du Moi perçu lors d'un échange.

OUTIL 34

Le refus constructif

Présentation

Il peut être difficile de refuser des demandes d'aide ou des missions supplémentaires débordant de son périmètre ou non prioritaires : il est parfois plus simple de dire oui que de prendre le risque de compromettre une relation en disant non. Cela peut sembler aussi plus valorisant, au risque de se mettre en difficulté. Outre une surcharge de travail et une difficulté à gérer son temps, les conséquences de trop souvent dire oui, généralement lié à un défaut d'estime de soi, sont une colère rentrée, un sentiment d'injustice, une victimisation. Cela a un « coût » (agacement, frustration...) que l'entourage est susceptible de payer. Il est donc important de savoir dire non.

La vraie difficulté réside la plupart du temps dans la manière d'exprimer son refus. En effet, dire non provoque un sentiment de gêne susceptible de générer de la maladresse et de l'agressivité. Il importe donc de savoir exposer son point de vue de manière positive, avec détermination et calme, sans détour, en respectant ses valeurs et celles de l'autre. C'est ce que propose la méthode des 4P.

Intérêt du refus constructif

Le refus constructif est une véritable qualité :

- Il permet de rester concentré sur les activités à valeur ajoutée plutôt que de se disperser.

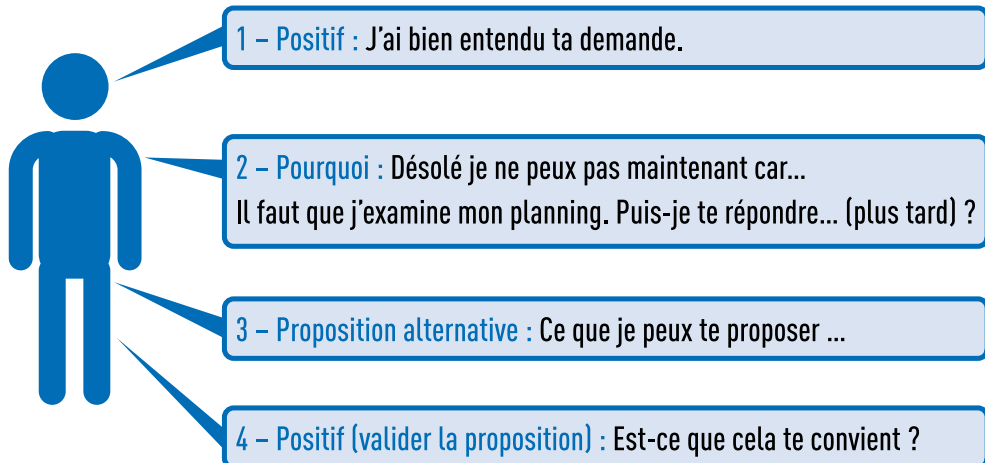
- Il force le respect et aide à anticiper des conflits.
- Il contribue à une bonne estime de soi.

Pour l'utiliser

Utiliser la méthode des 4 P, en utilisant le « Je » et en parlant à la forme affirmative, avec des propositions précises et datées :

- **Positif** : accueillir positivement (« oui, j'ai compris »). On dit « non » à la demande mais « oui » à la personne, en prenant en considération son besoin. Temporiser : éviter d'être dans l'hyperdisponibilité en réservant sa réponse et en se donnant le temps de la réflexion.
- **Pourquoi** : expliquer, sans justifier la raison de son refus ou de son souhait de répondre plus tard.
- **Proposition alternative** : plus tard, autrement, délégation...
- **Positif** : **valider la proposition**. S'assurer que le message est compris.

LE REFUS CONSTRUCTIF



Exemple d'application

Christophe est gestionnaire de sinistres chez un assureur. Surchargé par les demandes de ses collègues et ne sachant pas refuser les sollicitations, il prend du retard et finit péniblement ses dossiers dans les temps. Cela lui est reproché lors de son entretien d'évaluation. Il prend alors conscience de sa difficulté à dire non lorsque son expertise est sollicitée. Accompagné par son manager, il décide d'un plan d'action :

- Prendre le temps de la réflexion pour savoir si la demande correspond ou non à ses besoins.
- Proposer une solution alternative : reporter la tâche ; redonner la priorité à son activité ; proposer de l'aide ; suggérer l'intervention d'un collègue plus apte à répondre à la demande ou plus disponible.

Avec le temps, Christophe constate que ses réponses sont bien accueillies, qu'elles permettent plus d'échanges et qu'il reste une référence, ce qui satisfait son besoin de reconnaissance. Comme il est moins stressé, sa relation avec son entourage s'est améliorée.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Rester ferme et ne pas changer d'avis** face à une insistance, une fois un refus exprimé.
- ▶ **Ne pas abuser du « non »** sous prétexte d'affirmer sa personnalité : distinguer les situations où l'on est en droit de dire non et celles où refuser serait malvenu.

OUTIL 35

La méthode *test and learn*

Présentation

Nous aspirons souvent à la perfection. Par rapport à quoi/à qui, analysons-nous notre travail ? Ce qui est parfait pour nous l'est-il pour un autre ? Chacun d'entre nous a sa propre définition de la perfection qu'il s'est créée en fonction de son histoire, ses besoins, son exigence. Bien souvent, notre éducation nous a poussés à la recherche. Ce qui a pu être une stratégie gagnante, enfant, peut devenir contreproductive à l'âge adulte, car nécessitant une énergie qu'il serait préférable de mobiliser ailleurs.

Travailler sur l'imperfection, c'est définir et mettre en place les trois ou quatre actions qui vont avoir un impact immédiat, avant d'aller plus loin, selon la méthode *test and learn* qui permet l'amélioration continue en s'installant dans un processus d'apprentissage. Cette démarche évite également « l'effet tunnel », qui est le lot des projets dont le client découvre le résultat en fin de course quand il est déjà trop tard, difficile, voire impossible de faire marche arrière.

Faire le deuil de la perfection, c'est accepter la critique et la remise en question, tout en restant aligné avec ses valeurs.

Intérêt de la méthode *test and learn*

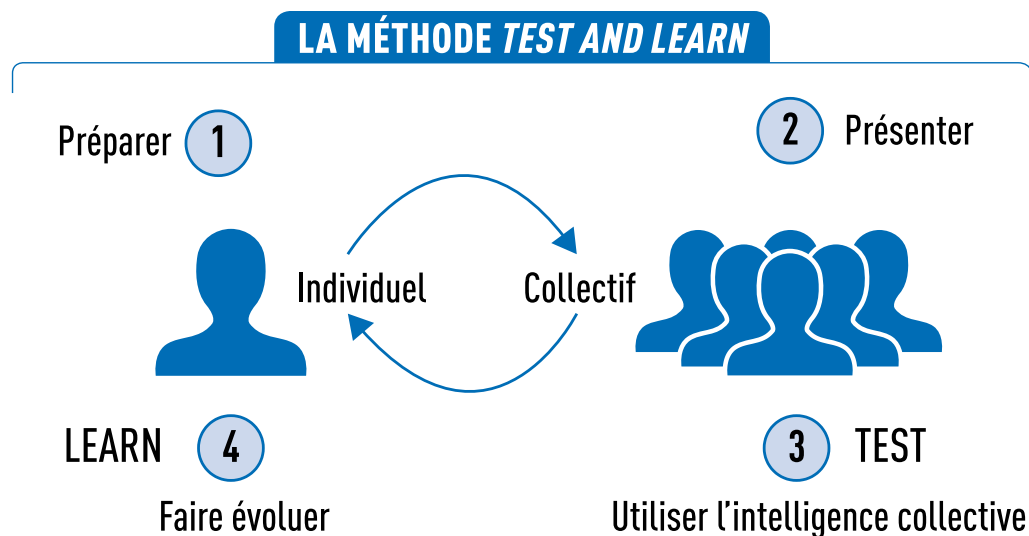
Le besoin permanent de contrôle est incompatible avec l'efficacité, dans la mesure où il génère un niveau d'exigence trop élevé envers les autres.

- Le fait de se concentrer sur l'essentiel permet de gagner du temps et de la productivité tout en restant efficace.
- Cette méthode introduit de l'agilité dans les pratiques.

Pour l'utiliser

Il s'agit de progresser par itérations et d'utiliser les méthodes agiles en partant du principe que c'est dans l'erreur qu'on apprend :

- **Préparer** un premier jet du document ou du produit.
- **Présenter** ce livrable à un groupe de personnes sélectionnées pour leur expertise et leur confiance.
- **Utiliser l'intelligence collective** en faisant remonter les points positifs et ceux à améliorer du produit/service.
- **Faire évoluer** le livrable.



Exemple d'application

Marie est chargée de projet RH. En vue d'un séminaire organisé pour une entreprise de transport, elle propose d'éditer des flyers de format non standard et plastifiés aux quarante managers présents. Elle présente un projet qui porte les messages clés que la DRH souhaite promouvoir. La proposition est retenue par la directrice et Marie lui transmet un exemplaire du format choisi. Marie souhaite que tout soit parfait. Le format non standard l'oblige à imprimer, découper et plastifier chaque flyer manuellement. Elle fait de nombreux essais et termine les quarante exemplaires... au moment où la directrice lui envoie des corrections : modification de la taille des caractères, correction de quelques phrases, remplacement d'un pictogramme. Dépitée, Marie se remet au travail. Elle comprend qu'elle a voulu faire un modèle parfait plutôt qu'un prototype. Voulant tout contrôler et produire un livrable irréprochable, elle a consacré plus d'une journée à des tâches qu'elle est contrainte de refaire. Elle prototypa alors trois exemplaires et les présente en comité de direction pour une validation définitive, accompagnés d'un budget pour en déléguer la réalisation et passer commande à un imprimeur... afin d'éviter de reproduire son erreur.



POINTS DE VIGILANCE

► **Ne pas tomber dans l'excès d'imperfection** : se libérer du perfectionnisme peut mener au « quick and dirty », méthode rarement appropriée.

▶ **Ne pas rester bloqué à l'étape de préparation**, au risque de retomber dans le besoin de perfection.

OUTIL 36

Le cercle vertueux de la disponibilité

Présentation

Le cercle vertueux de la disponibilité est un outil de réflexion et de prise de hauteur qui permet de contrecarrer le cercle vicieux de l'hyperdisponibilité. Il permet de revenir à une vision plus sereine de son travail et des relations avec ses interlocuteurs. Si, à chaque fois qu'on est interrompu, on répond favorablement à la demande, on envoie implicitement le message « revenez me voir, je suis disponible ».

La conséquence de cette hyperdisponibilité est donc l'hypermotivation, qui crée de la désorganisation, une perte de temps, d'efficacité, de productivité, et génère stress et culpabilité. Le cercle vertueux de la disponibilité permet d'en sortir en se posant les bonnes questions et en réorientant le solliciteur vers une autre solution.

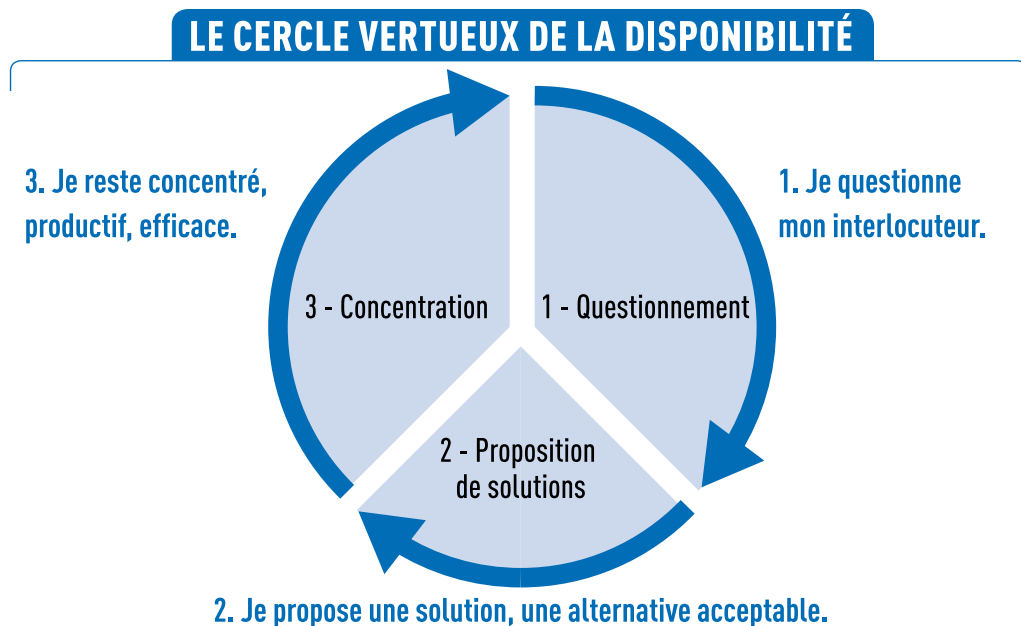
Intérêt du cercle vertueux de la disponibilité

- Ne plus s'interrompre systématiquement pour répondre favorablement à des demandes.
- Poser les bonnes questions pour qualifier la demande (nature, enjeu, délai...)
- Trouver une alternative gagnant-gagnant pour tous.

- Cesser de se disperser.

Pour l'utiliser

- **Questionner l'interlocuteur** afin de bien comprendre sa demande et la nature de l'interruption. Cela permet aussi de distinguer l'urgent de l'important et de ne pas foncer tête baissée dans l'action.
- **Proposer une solution, une alternative acceptable.** Comprendre la demande de l'interlocuteur permet de répondre pertinemment à sa problématique (négociation, report de la réponse ou de l'aide, autre solution envisagée).
- **Rester concentré, productif et efficace** pour avancer sur les dossiers importants et réaliser les tâches prévues plutôt que de se laisser désorganiser. Avancer dans son travail, boucler les projets, redevenir maître de son temps auront pour effet de rester motivé et serein.



Exemple d'application

Aurélien est team leader d'une équipe de six chargés de clientèle dans le domaine de l'assurance. Il est proche de son équipe, avec laquelle il travaille en open space. Il assiste toute la journée aux échanges entre les membres de son équipe. L'ambiance est bonne, détendue, le plus souvent studieuse, car chacun est fortement impliqué dans les enjeux de l'entreprise. L'intérêt du collectif a une place prépondérante. Cependant, les interactions, les échanges, les questions, les demandes d'aide et les interruptions sont permanentes, ce qui génère de l'effervescence et parfois du stress. Aurélien partage ses constats avec les membres de son équipe. Ils reconnaissent à l'unanimité que ces échanges permanents déconcentrent, perturbent, désorganisent le travail de tous. Deux décisions sont alors prises :

- Mieux réfléchir au besoin pour trouver une solution avant de déranger un collègue.
- Appliquer le cercle vertueux de la disponibilité au lieu de répondre immédiatement à la demande d'un collègue.

Au bout d'une semaine, Aurélien fait un bilan avec son équipe. Ils se disent satisfaits de ces solutions mises en place et avouent repartir le soir moins fatigués et moins stressés.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Se souvenir que nul n'a réponse à tout : personne n'est indispensable.
- ▶ Ne pas sous-estimer le temps perdu à interrompre un travail pour répondre à une demande.

PLAN D'ACTION

LUTTER CONTRE LES VOLEURS DE TEMPS

BÉNÉFICES

- Optimiser son organisation et gagner du temps.
- Gagner en efficacité, en motivation et en sérénité.
- Réduire les sources de stress.

① RECONNAÎTRE SES VOLEURS DE TEMPS

Pourquoi ?

Pour reconnaître ses voleurs de temps, il faut les identifier.

- Les voleurs de temps et/ou interruptions représentent en moyenne 1 h 15 par jour, ce qui est un coût important en énergie, en concentration, en motivation.
- Lutter contre ses voleurs de temps, c'est réduire le stress, la frustration, la désorganisation, la perte de temps et d'efficacité.
- Sans identification préalable, pas de changement et pas d'évolution possibles !

Avec quels interlocuteurs ?

La prise de hauteur par rapport à son quotidien est indispensable.

Vos collègues, collaborateurs, votre manager et pourquoi pas vos interlocuteurs extérieurs (clients, fournisseurs...) peuvent vous aider à identifier vos voleurs de temps en observant vos différents comportements et réactions dans diverses situations. Appuyez-vous sur des personnes bienveillantes et exigeantes et évitez celles qui seraient complaisantes ! N'hésitez pas à solliciter vos proches, votre famille. Les voleurs de temps ne sont pas une exclusivité de la vie professionnelle.

Avec quels outils ?

Pour identifier vos voleurs de temps, vous pouvez vous appuyer sur les outils suivants :

- La fiche de poste permet d'être au clair sur vos fonctions et de vous assurer de ne pas prendre en charge des tâches qui ne relèvent pas de vos responsabilités ► **OUTIL 2.**
- Les objectifs SMARTÉ, pour vous assurer qu'ils sont bien définis et les garder en tête ► **OUTIL 3.**
- Le CQQCOQP, afin de vous poser les bonnes questions ► **OUTIL 4.**
- Le relevé de temps, afin de noter ce qui se passe dans une journée et d'en avoir une photographie, pour comprendre comment elle est découpée et repérer les voleurs de temps ► **OUTIL 5.**

Avec quels moyens ?

Grâce aux moyens d'analyse suivants :

- Réalisez des bilans de vos journées et notez au fur et à mesure vos interruptions et toutes les causes de pertes de temps dans une journée.
- Un travail d'introspection est également nécessaire afin de comprendre vos modes de fonctionnement. La lucidité et l'honnêteté seront de précieux alliés. En effet, si 50 % des voleurs de temps sont imputables à notre entourage, les autres relèvent de notre responsabilité (pas de planification journalière, auto-interruptions, relation fusionnelle avec notre smartphone, inaptitude à nous

déconnecter des réseaux sociaux, incapacité à dire non...). Il s'agit également de chercher les éventuels bénéfiques : les voleurs de temps ont parfois besoin de nous, ce qui peut être plaisant, valorisant. Cela peut répondre à un besoin de reconnaissance ou servir de distraction face à un travail ennuyeux.



POINT DE VIGILANCE

- ▶ **Évitez la facilité** en accusant les autres et en les identifiant comme voleurs de temps : considérez votre propre responsabilité dans la situation (ce que vous faites ou ne faites pas, votre rôle dans le maintien d'une situation). Cette attitude est un gage de progrès réel.
- ▶ **Soyez vigilant à ne pas omettre les interruptions qui vous plaisent**, vous valorisent et que vous aurez tendance à « mettre de côté ».

CONSEIL DE PRO

L'identification des trois catégories de voleurs de temps

Lutter contre ses voleurs de temps est complexe, tant ils sont polymorphes, nombreux et insoupçonnables. C'est pourquoi, sans identification, pas de lutte possible. On pourrait se tromper d'« ennemi ».

Il existe trois grandes catégories de voleurs de temps :

- Le coupable idéal, à savoir l'autre et sa désorganisation, son incompetence, son manque d'anticipation, son impatience, son manque de savoir-vivre... Citons aussi les réunions imposées, parfois inutiles ou improductives, qui doivent nous apprendre à dire non, à organiser des réunions flash, courtes et efficaces (► **OUTIL 37**). Et également les problèmes techniques (courants dans les entreprises avec les visioconférences, les conférences téléphoniques...), la recherche parfois longue et compliquée de la bonne information...
- Le complice du coupable idéal, à savoir la messagerie électronique, dont il est important de faire évoluer la gestion quotidienne, la messagerie instantanée (et les collègues qui vous sollicitent en permanence) et le téléphone. Tous ces voleurs de temps sont des outils de travail et personne ne vous reprochera jamais d'être hyperréactif, même si cela vous coûte du temps et de l'énergie.

- Le coupable que l'on ne soupçonnait pas : vous ! Manque de planification de vos journées, travail sur des tâches complexes en dehors de vos pics d'énergie, difficulté à dire non, focalisation sur des détails, acceptation de faux délais, temps perdu à chercher des documents ou des mails mal rangés et mal classés, absence ou mauvaise identification des interlocuteurs, manque de concentration, surf sur Internet, addiction au téléphone et aux réseaux sociaux, réponse aux sollicitations...

Une fois ces voleurs de temps identifiés, posez-vous la question suivante : « Quel est le voleur de temps sur lequel j'ai le plus de chance d'avoir une influence ? »

PLAN LUTTER CONTRE D'ACTION LES VOLEURS DE TEMPS

② METTRE EN PLACE DES STRATÉGIES POUR LUTTER CONTRE SES VOLEURS DE TEMPS

Pourquoi ?

Pour changer ses habitudes, il est nécessaire de définir une stratégie.

- Pour travailler dans de meilleures conditions, retrouver confort, motivation et sérénité.
- Pour cesser de perdre une énergie et un temps précieux et se réapproprié non seulement son temps, mais également sa confiance en soi.
- Pour accepter plus sereinement de, parfois, perdre du temps.

Avec quels interlocuteurs ?

Ceux-là même qui vous ont aidé à identifier les voleurs de temps.

- Selon les conclusions de l'action 1, positionnez-vous différemment face aux voleurs de temps identifiés : impliquez-les dans les solutions et stratégies trouvées en partageant avec eux les conclusions et en leur faisant des propositions pour travailler différemment. Les interlocuteurs concernés sont tous ceux impactés

par vos souhaits de changement : manager, collègues, clients, fournisseurs...

- L'aide d'un coach peut être précieuse pour aider à y voir clair dans les raisons de ses différents comportements et réactions.
- Toute aide extérieure la plus neutre possible sera bénéfique pour réfléchir aux changements souhaités, à la façon de les mettre en place et de communiquer avec les différentes personnes concernées.

Avec quels outils ?

De nombreux outils tels que :

- La matrice d'Eisenhower ► **OUTIL 6.**
- Le passage du mode subi au mode choisi ► **OUTIL 12.**
- Plus globalement, tous les outils présentés dans les objectifs 3 à 10.

Avec quels moyens ?

Un moyen efficace qui permet de synthétiser la stratégie :

- S'aider d'un tableau simple dans lequel figurent : 1. les voleurs de temps identifiés et leurs conséquences ; 2. les stratégies définies ; 3. les moyens (humains, matériels, financiers, temporels, formation, accompagnement, tutorat, mentorat...). Indiquer la date de début de déploiement de la stratégie et l'objectif SMARTÉ que vous vous fixez pour en évaluer les effets.
- Ce tableau est un plan d'action : mettez-le à jour régulièrement, établissez des bilans pour voir les évolutions et les points de blocage afin de décider quelles nouvelles actions mettre en place.



POINT DE VIGILANCE

- **Partagez** avec vos interlocuteurs vos envies et vos besoins de changement : cela équivaut à une forme d'engagement et permet de garder sa motivation et son implication.
- **Identifiez** l'impact négatif du maintien de la situation et

l'impact positif de son évolution : cela permet de rester motivé.

- ▶ **Accordez-vous des récompenses** selon les progrès effectués pour ancrer les changements.
- ▶ **Formulez positivement chaque changement** ou chaque objectif en les exprimant à la forme affirmative et évitez les « ne pas » ou « ne plus ».

CAS D'ENTREPRISE

La communication : la stratégie gagnante pour démasquer ses voleurs de temps

Thibault et Timothée sont deux amis très proches. Ils ont suivi le même cursus d'études secondaires et ont décidé de créer ensemble une start-up dans le domaine de la communication sur Internet. À la fois très différents et très complémentaires, ils s'organisent quotidiennement de manière très distincte, Timothée étant dans la planification et l'anticipation et Thibault plutôt dans la réaction et l'adaptation. Leur binôme fonctionne très bien, ils ont conscience de leurs forces et de leurs points d'amélioration.

Comme leur start-up se développe, ils font appel à des prestataires freelances afin de les aider dans leur travail quotidien de production. Cependant, ils constatent que plus leurs interlocuteurs sont nombreux, plus ils rencontrent de difficultés pour s'organiser. Des oublis, des erreurs, des doublons commencent à faire leur apparition. Partageant leurs réflexions sur la situation, ils listent les voleurs de temps qui les desservent et en repèrent cinq principaux :

- La confusion dans les périmètres et responsabilités de chacun.
- L'acceptation de faux délais lorsqu'ils sont sollicités.
- Leur hyperdisponibilité pour répondre aux demandes.
- Leur relation fusionnelle avec leur smartphone.
- Leur attention excessive aux détails.

Ils décident d'une stratégie pour réduire les effets néfastes de chaque voleur de temps :

- Chaque jour, ils se réunissent 15 minutes avec leurs équipes en web conférence afin de faire le point sur le travail de chacun. Ensuite, à deux, ils arbitrent et se répartissent le travail selon les cas soulevés.
- Ils apprennent à dire non, rallongent certains délais et négocient un délai de réponse avec leurs interlocuteurs.

- Ils se ménagent des plages protégées durant lesquelles ils ne peuvent être dérangés.
- Ils mettent en place la méthode Pomodoro (► **OUTIL 45**).
- Ils font davantage confiance aux autres, en arrêtant de relire tous les contenus produits. Ceci autonomise leurs prestataires et les réunions quotidiennes leur permettent d'être rassurés sur l'avancée du travail.

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

Vos voleurs de temps vous polluent moins, les interruptions et les pertes de temps diminuent, vous avez gagné au moins 20 % de temps.

Vous êtes satisfait des nouvelles pratiques mises en place et gagnez en sérénité.

Vous effectuez des bilans réguliers.

OBJECTIF 7

Être maître de ses réunions

Les réunions professionnelles occupent une place démesurée : rencontres clients-fournisseurs, briefs de vente ou d'avant-vente, débriefs du manager auprès de ses équipes, réunions de préparation, de lancement, de suivi de projet ou d'avant-projet....

En raison de leur importance et de leur récurrence, il est fondamental que les réunions soient aussi utiles et productives que possible.

La première étape consiste à éliminer les réunions inutiles : cela permettrait de gagner 20 à 40 % de temps. En revanche, certaines réunions sont initialement utiles en soi, mais ce sont leur fonctionnement et leur déroulé qui posent problème :

- Elles sont mal cadrées : faute d'ordre du jour, on s'y rend sans bien savoir pourquoi l'on est convié, ou alors le sujet abordé n'est pas celui qui était planifié.
- Elles sont trop longues.
- Des participants sont absents ou en retard : désengagés, ils arrivent à leur rythme, perturbant la réunion déjà commencée.
- Des participants restent silencieux ou sont au contraire trop bavards : confrontés à des

personnalités parfois difficiles ou à des jeux de pouvoir, l'animateur ne parvient pas à conserver le contrôle du déroulé.

- Elles n'aboutissent pas à des prises de décision et/ou ne sont pas suivies d'un compte rendu.
- Elles sont redondantes avec d'autres réunions ayant déjà traité tout ou partie des mêmes sujets.

L'analyse de tous ces problèmes et difficultés permet de définir un certain nombre de bonnes pratiques utiles à la conduite des réunions.

Après la lecture de ce chapitre, vous serez à même de :

- Diminuer le nombre de réunions.
- Mener des réunions efficaces, plus courtes, mieux préparées et mieux gérées.
- Faire évoluer la culture de l'entreprise grâce à une charte des réunions efficaces.

OUTILS CLÉS

OUTIL 37

La réunion flash

Optimiser son fonctionnement d'équipe grâce à des rendez-vous efficaces.

OUTIL 38

La réunion déléguée

Distribuer les différents rôles nécessaires à la bonne conduite d'une réunion.

OUTIL 39

La préparation des réunions

Appliquer des règles de préparation pour gagner du temps et renforcer son leadership.

OUTIL 40

La gestion des bavards

Trouver la bonne posture afin de retenir l'attention requise.

OUTIL 41

La fin des réunions inutiles

À partir de questions simples, déterminer si la présence à une réunion est nécessaire.

PLAN D'ACTION

Rédiger une charte des réunions efficaces

L'efficacité des réunions est parfois perturbée par de mauvaises pratiques généralisées dans l'entreprise. La rédaction d'une charte permet de définir de bonnes pratiques communes à tous. Ce plan d'action permet de :

- 1** Définir le contenu de la charte
- 2** Définir les moyens de diffusion de la charte

OUTIL 37

La réunion flash

Présentation

Cette réunion rapide dure de 10 à 30 minutes. Sa fréquence et sa durée sont fixes : en général quotidienne, elle se tient toujours à la même heure. Elle se déroule debout, sur le terrain ou devant l'affichage des activités de l'équipe (panneau de management visuel), qui le met à jour en direct et de façon collective.

Issue des rituels agiles, la réunion flash quotidienne est bien plus efficace qu'une réunion hebdomadaire :

- Lorsqu'elle se déroule devant un tableau des activités, chacun visualise immédiatement les problèmes ou les sujets traités.
- Si un point n'est pas traité avant la fin de la réunion, il est abordé le lendemain (au lieu d'une semaine plus tard dans le cas de la réunion hebdomadaire).
- Le manager endosse un rôle de facilitateur, avec un objectif de temps et la nécessité de faire participer tous les membres de l'équipe.

La réunion flash n'est pas une réunion de travail et ne se substitue pas aux autres : c'est une réunion de suivi d'avancement de projet ou d'activité.

Intérêt de la réunion flash

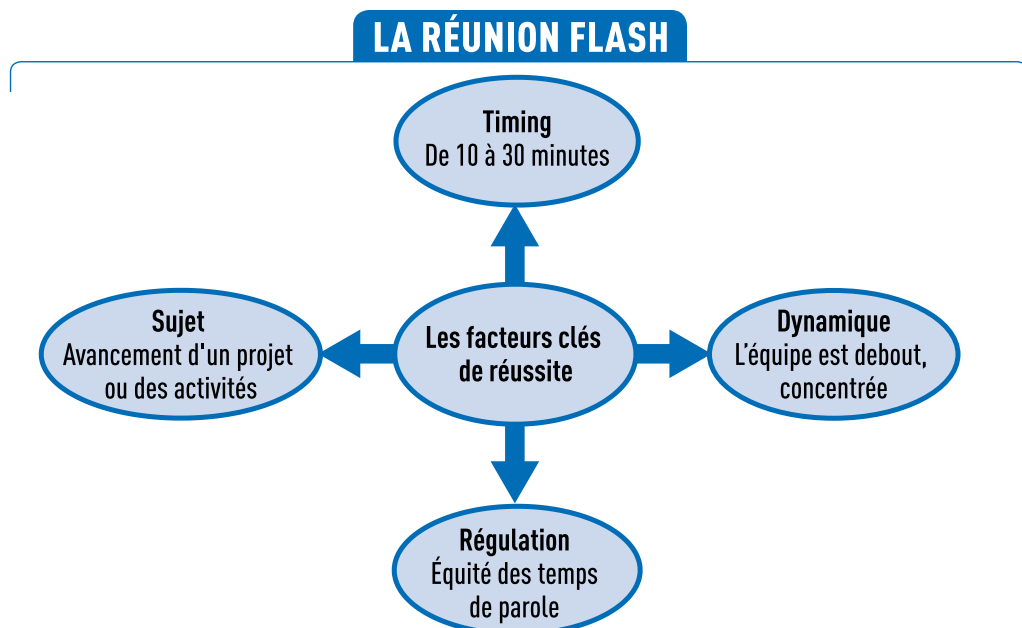
- Elle entraîne une plus grande cohésion, une amélioration de l'implication des personnes et une diminution du temps passé en réunion.

- Au-delà de l'aspect purement pratique, elle met tout le monde au même niveau.
- Elle insuffle dynamisme et réactivité et mobilise l'équipe pendant peu de temps.

Pour l'utiliser

Les clés d'une réunion flash :

- Le **timing**. La réunion flash est courte, sa durée est prédéterminée et ne doit pas être dépassée : quand le temps imparti est écoulé, la réunion s'arrête.
- La **dynamique** : tout le monde reste debout.
- La **régulation** : chacun parle à tour de rôle, l'animateur (qui n'est pas nécessairement le manager ou chef de projet) veille à la répartition équitable du temps de parole. Son temps de parole est le même que celui des autres participants. La régulation se fait également par l'équipe.
- Le **sujet** : la réunion porte sur un seul sujet partagé à l'avance, ce qui permet d'aller à l'essentiel.



Exemple d'application

Manager dans un centre de santé, William fait un point hebdomadaire avec les responsables des cinq équipes qu'il encadre. Une réunion d'équipe mensuelle est également prévue. Les points hebdomadaires représentent 7 heures par semaine et un niveau de satisfaction assez bas. Les responsables lui reprochent un manque d'information et d'échanges : seuls les points les plus sensibles sont partagés. William n'a plus de disponibilité et a du mal à assumer ces rendez-vous.

Il met alors en place une réunion quotidienne de 30 minutes avec ses 5 collaborateurs. Ils disposent chacun de 5 minutes pour dire ce qu'ils ont fait la veille, ce qu'ils vont faire le jour même et pour évoquer les éventuels blocages. Cette disposition favorise les échanges, plus synthétiques, et permet d'identifier les points d'adhérence et d'impact entre certaines activités. Tous les sujets nécessitant un développement sont traités au cours de réunions spécifiques. William a réservé 1 heure hebdomadaire dans son agenda pour les sujets qui ne relèvent pas de la réunion flash. Il ne passe plus que 3 heures et demi par semaine en réunion avec son équipe. Les collaborateurs sont satisfaits, chacun ayant le sentiment de bénéficier d'un temps de parole, de pouvoir échanger et de mieux savoir ce que font les autres.

POINTS DE VIGILANCE



- ▶ **Maintenir la réunion même si le responsable est absent ou l'équipe incomplète** : c'est un moment d'échange important.
- ▶ **Ne pas dénaturer la réunion flash** en la transformant en réunion classique.

OUTIL 38

La réunion déléguée

Présentation

L'animateur d'une réunion cumule souvent plusieurs rôles : présentation, animation, gestion du temps, gestion des participants, prise de notes... sans compter qu'il est souvent le rédacteur du compte rendu. Outre la difficulté de l'exercice, il passe trop de temps à ce qui n'est pas le cœur de la réunion : favoriser l'échange, construire ensemble un projet et prendre les décisions adaptées... au risque de passer à côté de son objectif principal.

Les réunions déléguées sont des réunions au cours desquelles les différents rôles sont répartis entre les participants. Elles sont particulièrement pertinentes dans les contextes :

- de désengagement de participants ;
- d'intégration d'équipes ou de nouveaux collaborateurs en vue de développer la collaboration.

Intérêt de la réunion déléguée

- Elle favorise le développement individuel car elle permet d'apprendre à endosser différents rôles.
- En répartissant les rôles qui lui revenaient, l'animateur allège sa charge et responsabilise les participants, qui deviennent acteurs.

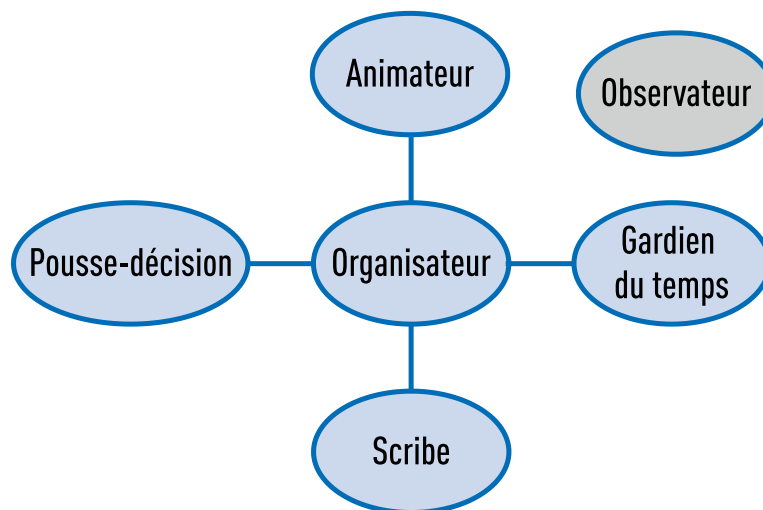
Pour l'utiliser

Monter une réunion déléguée consiste à répartir les différents rôles parmi les participants, sur proposition de l'animateur :

- L'**animateur** prépare l'ordre du jour et régule la prise de parole. C'est souvent lui qui est à l'origine de la réunion, tenant le rôle de **décisionnaire**.
- Le **pousse-décision** incite à formuler des décisions en vue d'optimiser la production du groupe.
- Le **scribe** rédige le compte rendu, enregistre les décisions et note le nom du responsable du suivi de chaque décision.
- Le **gardien du temps** cadence le temps écoulé et le temps restant tout au long de la réunion.
- L'**organisateur** s'occupe de la logistique. Dans les équipes matures, on peut ajouter l'**observateur** ou **coach** : il note les processus mis en œuvre, le respect des rôles et suggère des axes d'amélioration.

Les rôles doivent tourner d'une réunion à l'autre. Seul le rôle de décisionnaire ne peut être délégué.

LA RÉUNION DÉLÉGUÉE



Exemple d'application

À l'issue d'une formation, Loïc, manager, décide d'optimiser ses réunions en mettant en place des réunions déléguées. Après analyse de ses réunions, il souhaite travailler les points suivants :

- L'engagement et la concentration des participants.
- La gestion du temps et le respect des temps impartis à chacun.
- La responsabilisation et la participation.

Loïc expose ses objectifs à l'équipe lors des réunions de travail suivantes. Il présente les différents rôles et propose une répartition, rappelant que les rôles tourneront lors des prochaines réunions. Les attributions sont discutées puis acceptées par les participants. Les résultats sont rapidement visibles : Loïc apprécie le gain de temps dans la rédaction du compte rendu fait par le **scribe** durant la réunion, ainsi que la réactivité dans sa diffusion ultérieure. Loïc apprécie également de ne plus être seul à porter cette responsabilité. En outre, il constate une réelle présence et une meilleure concentration des participants. Ceux-ci adhèrent rapidement à ces réunions plus dynamiques et mieux cadrées, notamment grâce au **gardien du temps**. Loïc propose alors d'étendre le principe à son comité de direction afin d'améliorer durablement les performances de l'entreprise.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Ne pas enfermer les personnes dans des rôles.**
- ▶ **Toujours répartir les rôles dès le début de la réunion :**
ainsi chacun reste vigilant sur ses missions.

OUTIL 39

La préparation des réunions

Présentation

La préparation d'une réunion détermine à 80 % sa réussite et l'atteinte des objectifs. Elle regroupe l'ordre du jour, la liste et les rôles des participants, leur préparation et la logistique. Pour qu'il y ait atteinte des objectifs... encore faut-il qu'ils soient communiqués. Ils dépendent du type de réunion (information, décision, travail...) et doivent être clairement énoncés, figurer à l'ordre du jour pour permettre de cibler les participants et de déterminer les besoins en logistique. L'idéal étant que ces objectifs soient SMARTÉ (► [OUTIL 3](#)).

Intérêt de la préparation de la réunion

Cela va bien au-delà de la préparation classique, généralement centrée sur les besoins de l'organisateur. Or, puisqu'il sait pourquoi il programme cette réunion, ce qu'il en attend, il est de son devoir de le communiquer et le partager. Cet outil permet de communiquer et partager les objectifs de la réunion pour éviter les écueils classiques des réunions préparées par l'organisateur tout seul.

Pour l'utiliser

Il s'agit de préparer la réunion en quatre étapes clés :

- La **préparation de l'ordre du jour** :
 - Il doit décrire clairement l'objectif et lister dans l'ordre les points à aborder. À chaque sujet abordé est associé un timing, afin d'aider le gardien du temps.
 - Il doit être diffusé rapidement, au minimum une semaine avant la date prévue de la réunion, pour permettre aux participants de la préparer.
- L'**invitation des participants** : convier les bons participants, s'assurer de leur présence et leur préciser ce qu'on attend d'eux individuellement. Cela permet également de s'assurer de n'avoir oublié personne. Quand c'est possible, générer une invitation via le calendrier associé à la messagerie interne.
- La **préparation de la réunion par les participants** : à partir de l'ordre du jour, s'assurer que les participants savent ce qu'ils doivent préparer, présenter...
- La **préparation de la logistique** : cette dernière étape dépend des participants (nombre de participants pour s'assurer de la cohérence de la taille de la salle ; besoin d'outils de réunion à distance tels que la visioconférence, le partage de documents...).



Exemple d'application

Cheffe de projet marketing d'un institut de sondage, Wyam organise une réunion de préparation de campagne marketing en comité réduit de 7 personnes. Elle précise que les invités peuvent transmettre l'invitation aux participants qu'ils considèrent indispensables au bon déroulement de cette réunion. Elle réserve une salle pour 10 personnes. Étant destinataire des transferts de réunion, elle s'aperçoit avec effroi que l'invitation a été retransmise à plus de 20 personnes. Or, la salle est trop petite et la présentation ne correspond plus au public ni à leur niveau de connaissance du sujet. La réunion est devenue une réunion de lancement de campagne regroupant l'ensemble des futurs acteurs. Pour respecter les délais, la direction demande le maintien de cette réunion, jalon important de communication. Plutôt que de modifier la présentation et l'objectif de cette réunion dans l'urgence, Wyam rencontre chacune des personnes initialement invitées, précise l'ordre du jour de la réunion et valide le besoin de participation de chacun. À l'issue de cette revue, deux personnes supplémentaires sont identifiées comme nécessaires. La réunion se déroule à 9 et dans des conditions optimales.



POINTS DE VIGILANCE

- **Ne pas sous-estimer l'importance de la logistique** : taille de la salle, connexion de la visioconférence, qualité du

réseau...

▶ **Vérifier que tous les participants clés ont bien répondu à l'invitation**, afin que tous les acteurs indispensables à son bon déroulement soient présents.

OUTIL 40

La gestion des bavards

Présentation

L'intérêt des réunions et de tout travail collaboratif réside dans l'apport d'idées, de propositions et d'informations du collectif. Mais on peut avoir affaire à des personnalités variées, notamment à des personnalités dites « difficiles » ou qui ont besoin d'attirer l'attention. Rester concentré alors que la réunion est perturbée par un participant qui **n'écoute pas** et **fait des apartés** est parfois une gageure ! Nous associons généralement le bavardage à de l'irrespect. Pourtant, il n'est pas nécessairement dirigé contre nous et peut exprimer tout autre chose : **besoin de reconnaissance, doutes, volonté d'avoir le dernier mot**, préoccupations... Sans forcément l'accepter, il importe de ne pas le prendre personnellement. Quelques postures permettent de gérer le comportement gênant tout en conservant une ambiance respectueuse et constructive.

Intérêt de la gestion des bavards

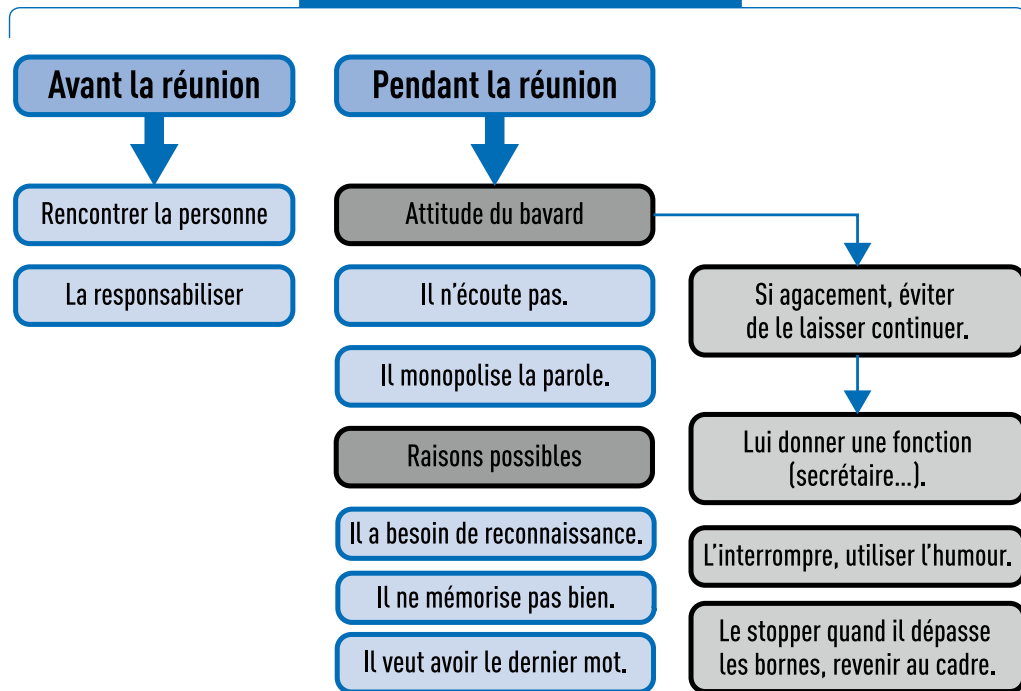
Ne pas s'imposer par la force en adoptant une posture d'autorité. L'agacement et la colère ferment les échanges et risquent d'accentuer la tension sans obtenir l'attention demandée.

Pour l'utiliser

Deux cas se présentent :

- La présence d'un bavard est identifiée **avant la réunion** : il est possible de **se préparer**.
 - **Rencontrer la personne** avant la réunion pour cadrer le sujet avec elle.
 - La valoriser et répondre à ses craintes, prévoir de **la responsabiliser** durant la réunion.
 - Identifier et comprendre les raisons du bavardage.
- La présence d'un bavard est découverte **durant la réunion**.
 - Demander dès le départ l'attention, la participation de chacun, le respect du cadre : « J'ai vraiment besoin de votre attention... ». Ne pas hésiter à le rappeler en cas de débordement.
 - **Identifier les attitudes du bavard. Utiliser l'humour** pour lui faire prendre conscience du temps qu'il fait perdre.
 - **Interrompre** le bavard et rebondir sur ce qu'il dit, en sollicitant l'avis du groupe.
 - **Reprendre le contrôle de la réunion** en résumant ses propos de façon concise et structurée.
 - **Revenir au cadre**, c'est-à-dire à la charte de la réunion efficace (► **Plan d'action**).

LA GESTION DES BAVARDS



Exemple d'application

Commerciale dans un centre d'appels, Nadine doit animer une réunion pour la première fois. Elle sait que l'expert invité, Florent, a tendance à monopoliser la parole. Elle souhaite limiter au maximum les interventions de Florent en l'occupant à une tâche qui le mobilisera. Mais Florent est un expert dont l'avis est recherché, il est donc important qu'il s'exprime. Lors d'un entretien avec son responsable, ce dernier encourage plutôt Nadine à prendre Florent à part avant la réunion, à lui confirmer son positionnement d'expert et à l'informer de ce qui va être dit, afin d'éviter tout rapport de force avec lui par la suite. Nadine demande à Florent d'être gardien du temps de cette réunion, le prévient

qu'elle minutera son intervention et interviendra si nécessaire. Le jour de la réunion, elle n'hésite pas à l'interrompre et à synthétiser ce qu'il dit, en accord avec lui. Un rapport de confiance s'instaure entre eux et permet à la réunion de se dérouler dans de bonnes conditions.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Parler au bavard avant la réunion** plutôt que le recadrer en public.
- ▶ **Éviter la censure**, au risque d'entraîner un rapport de force.

OUTIL 41

La fin des réunions inutiles

Présentation

Les managers passent entre 30 et 80 % de leur temps en réunion. Si la plupart d'entre elles sont nécessaires (ce qui reste à vérifier au cas par cas), on estime en moyenne qu'un tiers sont inutiles ou improductives.

Si les réunions de suivi de projet ou d'activité, de coordination et de lancement sont réputées utiles et nécessaires dans un monde devenu complexe en raison de nombreux acteurs, la présence de certains participants peut parfois interroger, voire étonner. Il est donc intéressant, avant d'accepter toute réunion, de prendre le temps de se poser quelques questions et de réfléchir aux alternatives. Cette prise de recul est également nécessaire lorsqu'on organise une réunion afin de mieux cibler les participants.

Intérêt de la fin des réunions inutiles

- Cet outil de décision aide à faire le tri, en amont d'une réunion, en se posant des questions de manière incrémentale.
- Cette méthode vise à répondre à la question essentielle : « Dois-je vraiment assister à cette réunion ? »

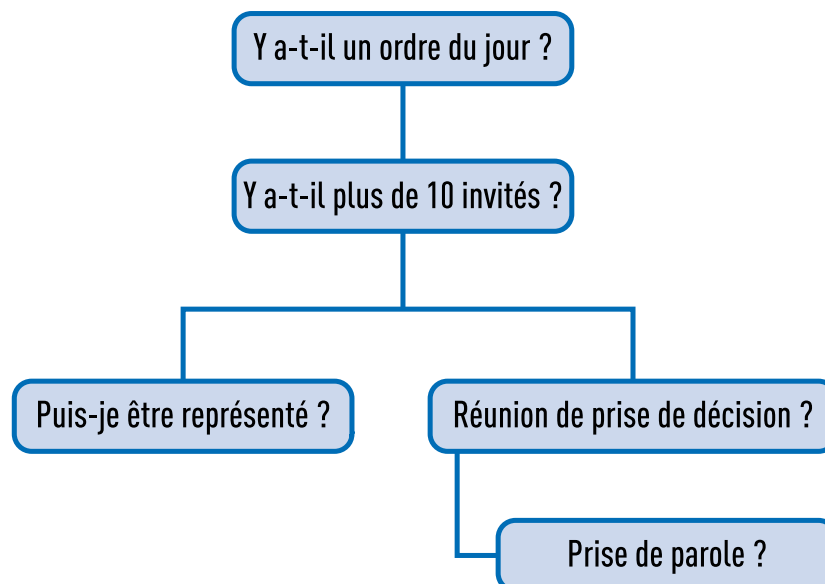
Pour l'utiliser

Se poser les questions suivantes, qui peuvent évoluer selon le contexte et la spécificité des activités :

- **Y a-t-il un ordre du jour ?** En absence d'ordre du jour, refuser la réunion ou demander l'envoi d'un ordre du jour.
- **Y a-t-il plus de 10 invités ?**
 - Si oui : **puis-je être représenté** par l'un des participants ayant la même expertise que moi ?
 - Si oui : décliner l'invitation.
- Cette réunion est-elle susceptible d'occasionner une **prise de décision** en lien avec mon travail ?
 - Si oui : accepter la réunion.
 - Si non, se poser la question suivante :
- Suis-je amené à **prendre la parole** ?
 - Si non : mon absence sera-t-elle impactante ?
 - Si non, refuser la réunion.

Dans tous les autres cas, accepter la réunion.

LA FIN DES RÉUNIONS INUTILES



Exemple d'application

Cheffe de projet, Valérie vient de passer responsable de l'ensemble des 6 chefs de projet de la direction de la transformation d'une société d'assurances. Désormais identifiée comme leur responsable, elle est systématiquement invitée aux réunions liées aux projets. Soucieuse de réussir, elle répond positivement à toutes les sollicitations. Rapidement, son agenda est surchargé et elle se sent en difficulté. Alertée, sa responsable lui propose de travailler avec le questionnaire pour identifier les réunions inutiles. Tout d'abord, soutenue par sa responsable, elle commence par refuser les réunions sans ordre du jour. Peu à peu, travaillant à la fois avec ses chefs de projet et les organisateurs des réunions, elle décide de se limiter à celles où des décisions doivent être prises et à celles où sa présence est identifiée comme nécessaire. Concernant les autres réunions, elle s'assure qu'un de ses chefs de projet est bien présent et demande à être tenue informée via le compte rendu.

POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Adapter le questionnaire au contexte.
- ▶ Avoir en tête que la présence à une réunion est parfois stratégique et politique : s'il se dit que la DG y assistera, il peut s'avérer utile de se rendre à une réunion qui ne l'est fondamentalement pas.
- ▶ Éviter de travailler seul à l'édification du questionnaire, au risque d'oublier un élément.

PLAN

D'ACTION

RÉDIGER UNE CHARTRE DES RÉUNIONS

EFFICACES

BÉNÉFICES

Encourager les bonnes pratiques de conduite de réunions.

Créer et promouvoir une culture d'entreprise autour de réunions efficaces.

Poser un cadre commun aux réunions pour travailler dans un climat efficace et serein.

Responsabiliser face aux enjeux.

1 DÉFINIR LE CONTENU DE LA CHARTE

Pourquoi ?

Une charte est un outil qui porte un message à définir précisément. Définir son contenu est donc primordial à plusieurs titres.

■ Il faut bien travailler le message à faire passer : c'est l'objectif de la charte. En fonction de l'entreprise et des difficultés rencontrées, l'objectif peut varier, être plus ou moins ambitieux ou pointer une

problématique précise (commencer/terminer à l'heure...) relevant de la partie organisationnelle (charte de l'organisation d'une réunion), du déroulement (charte de conduite de réunion) ou de l'ensemble de la réunion, de sa préparation à la clôture, pour les organisateurs mais également les participants.

- Le contenu de la charte peut également pointer la posture des participants : ponctualité, esprit collaboratif, participation, mise en veille des téléphones portables...
- Parce que cette démarche, qui doit être menée par les responsables et dirigeants de l'entreprise à l'égard des salariés, est avant tout une démarche à visée pédagogique et informative.

Avec quels interlocuteurs ?

Une charte est un outil collectif qui doit représenter l'entreprise. Il faut donc privilégier le travail collaboratif et organiser des ateliers de travail en interne, avec les salariés. Il est conseillé de travailler avec :

- La DRH.
- Le service de communication interne.
- Des managers opérationnels organisant des réunions de différents types.

Avec quels outils ?

La charte doit intégrer les bonnes pratiques définies dans les outils suivants :

- La réunion déléguée ▶ **OUTIL 38.**
- La préparation des réunions ▶ **OUTIL 39.**
- La fin des réunions inutiles ▶ **OUTIL 41.**
- Pour dresser une liste des messages à faire passer, le mind mapping est également très utile ▶ **OUTIL 26.**

Avec quels moyens ?

Pour travailler sur une charte, des réunions sont nécessaires. La première aura pour objectif de définir le périmètre et l'objectif précis de la charte : à quel(s) problème(s) répond-elle ? Par exemple :

- Quand faut-il réellement organiser une réunion ?
- Quel est le besoin en logistique ?
- Comment préparer une réunion ?
- Comment bien identifier les participants à une réunion ?
- L'après-réunion : le compte rendu, le suivi des actions...

La réunion permettra d'entrer dans le détail. Il faut donc du temps et des contributeurs ainsi qu'une direction qui soutient cette approche afin de porter le projet au plus haut niveau. Ces réunions seront l'occasion de tester la charte, en mettant en œuvre ses préconisations.



POINT DE VIGILANCE

- ▶ **Ne détaillez pas la charte plus que nécessaire** : tous les problèmes liés aux réunions ne peuvent pas toujours être traités en une seule fois.
- ▶ **Définissez des objectifs intermédiaires** et prévoyez plusieurs chartes ou découpez la charte en plusieurs messages si l'objectif est très éloigné de la réalité.
- ▶ **N'oubliez pas qu'une charte n'est pas définitive** : elle peut évoluer en fonction des objectifs.

CAS D'ENTREPRISE

La mise en place d'une charte des réunions dans un groupe paritaire de protection sociale

La DRH a été alertée lors d'un Comité Social d'Entreprise par le trop grand nombre de participants aux réunions organisées par la DSI dans le cadre des projets.

Éric, chargé de mission auprès de la DSI, a donc été missionné pour étudier le problème et proposer des solutions.

Plusieurs problèmes sont remontés :

- Des réunions regroupent régulièrement plus de 15 personnes.
- Les réunions s'enchaînent et se suivent sans pause, ce qui induit des retards et des débordements.
- Certaines réunions sont mal préparées....

Ce constat impliquant l'ensemble des acteurs et à tous les niveaux de l'entreprise, Éric propose la rédaction d'une charte et sollicite le soutien de la direction. La charte est rapidement rédigée par un groupe de travail réunissant les différentes directions.

Des campagnes de sensibilisation et de communication sont menées à tous les niveaux de l'entreprise, notamment à travers des présentations à toutes les équipes, l'Intranet de l'entreprise via la communication d'indicateurs (nombre moyen de participants, diffusion des ordres du jour et compte rendus, durée des réunions).

Les premiers effets ont été rapides :

- Diminution nette du nombre de participants.
- Généralisation de la diffusion d'ordres du jour.
- Ressenti positif des collaborateurs.

Dans son bilan, Éric note que la mise en place de la charte est efficace mais nécessite une communication répétée, les mauvaises habitudes revenant vite. Il propose un plan de communication sur l'année avec :

- Des présentations de rappel à tous les comités de direction dans les 6 prochains mois.
- Des affiches dans toutes les salles de réunion, qui reprendront quelques messages clés.
- Un suivi des indicateurs, partagé mensuellement via le réseau d'entreprise.
- La diffusion de flyers ludiques à tout nouvel arrivant.

 lienmini.fr/proen206



PLAN D'ACTION

RÉDIGER UNE CHARTE DES RÉUNIONS EFFICACES

② DÉFINIR LES MOYENS DE DIFFUSION DE LA CHARTE

Pourquoi ?

De la communication de la charte va dépendre son impact.

- Parce qu'on a trop souvent vu de beaux documents bien rangés dans des répertoires ou sur des sites d'entreprise, mais oubliés et ignorés de tous, car non diffusés ou d'un format de diffusion mal adapté. Il s'agit de trouver le ou les meilleurs formats de diffusion pour que l'information soit partagée, relayée... et mémorisée.
- Parce que l'entreprise a de plus en plus besoin d'un véritable outil de communication externe permettant de promouvoir et d'induire chez les interlocuteurs extérieurs une adaptation ou une attention toute particulière aux besoins de l'entreprise.
- Enfin, cela peut être un outil de management favorisant une réelle évolution de la culture d'entreprise.

Avec quels interlocuteurs ?

S'appuyer sur des interlocuteurs variés :

- La direction de la communication interne a un rôle important à jouer. Elle doit pouvoir mettre ses compétences au service de la

communication de la charte.

- En l'absence de direction de la communication interne, la DRH est un précieux soutien.
- Le groupe de travail ayant œuvré à la charte peut également travailler sur ce point lors d'un atelier spécifique.

Avec quels outils ?

Privilégier les outils collaboratifs.

- Pour travailler sur la diffusion de la charte, il faut d'abord définir l'objectif ► **OUTIL 3.**
- L'utilisation du mind mapping permet de réfléchir à tous les supports et modes de communication envisageables lors d'une séquence de brainstorming afin d'être le plus exhaustif possible ► **OUTIL 26.**
- Un travail collaboratif avec les différents interlocuteurs permettra d'être créatif pour identifier les meilleurs formats de diffusion et créer un plan de communication et un plan de mise en œuvre.

Avec quels moyens ?

Utiliser tous les moyens et canaux de communication disponibles dans l'entreprise.

- Instaurer une charte consiste à la rédiger, communiquer sur son contenu et la faire adopter par l'ensemble des salariés. Par la suite, il convient de prendre en compte les différentes évolutions nécessaires en fonction de la vie de l'entreprise et des expériences vécues.
- Tous les moyens de l'entreprise doivent être sollicités : réseau social d'entreprise, Intranet, mails, vidéos, bulletins internes, affichages grand format de la charte, flyers...
- Deux méthodes sont importantes et ne doivent pas être négligées :
 - La répétition ! Il ne suffit pas de dire quelque chose une seule fois pour que les habitudes changent. Changer une culture d'entreprise (et la relation que l'entreprise a avec ses réunions peut en faire partie) peut prendre plusieurs années.

- La diversité du support et du format de présentation : outre les différents canaux de communication, il faut créer des occasions de partage et de débats, effectuer des présentations en comités de direction, en réunions d'équipes, en séminaires...



POINT DE VIGILANCE

- ▶ **Définissez bien l'objectif initial** : une charte est de longueur variable, elle peut être communiquée de diverses manières, répondre à un ou deux points majeurs de dysfonctionnement. Si elle ne répond pas aux difficultés que les participants rencontrent dans leurs réunions, elle aura peu de chance de se diffuser.
- ▶ **Impliquez la direction** : s'il n'y a pas de réelle volonté de sa part, la charte a peu de chance d'aboutir. La diffusion de la charte est un point crucial : la mise en place d'un plan de communication avec un planning précis est indispensable.
- ▶ **Pensez à mesurer les résultats** : prévoyez des enquêtes de satisfaction, consignez les feedbacks... afin de mesurer les impacts de la stratégie de communication interne pour en améliorer l'efficacité, la retravailler ou la compléter.

CONSEIL DE PRO

Un plan de mise en œuvre réussi est un plan qui définit des indicateurs clés

La communication de la charte est le point central du dispositif de mise en œuvre. Elle conduira à la réussite ou non de la diffusion et du changement de culture. Il convient donc de prévoir un plan de communication interne à cet effet. Les moyens et le temps accordés seront à l'image de l'importance donnée au sujet par la direction. De la même manière, le planning final, en fonction de sa complétude, de sa durée et de l'importance des jalons, sera un bon indicateur de la volonté de transformer l'entreprise.

Cette campagne de communication interne bénéficiera d'une audience plus large : les visiteurs extérieurs (clients, fournisseurs, partenaires...) pourront voir les affiches, messages vidéo et autres modes de communication éventuellement présents dans les salles de réunion, les bureaux...

Toutefois, le plan de mise en œuvre ne se réduit pas au plan de communication : il contient également les indicateurs à suivre pour s'assurer que les messages sont intégrés et que la charte atteint son objectif d'amélioration des réunions. Ces indicateurs doivent être réduits, adaptés aux objectifs de la charte, facilement mesurables, suivis et diffusés. Dans le cadre de projets, on définit classiquement dans un plan qualité les délais de diffusion des ordres du jour et des compte rendus (exemple : envoi de l'ordre du jour minimum 48 h avant la réunion et diffusion du compte rendu dans les 48 h). Ces indicateurs sont alors suivis directement dans les réunions concernées.

 lienmini.fr/proen207



LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

Des améliorations sont non seulement objectivement observées via la diminution du nombre de réunions, la diffusion systématique des ordres du jour... mais également subjectivement, à travers le ressenti des salariés.

La charte est toujours visible et facilement accessible.

Un bilan de fonctionnement est effectué au bout d'un semestre pour faire évoluer la charte et/ou le plan de communication et procéder à son amélioration continue.

OBJECTIF 8

Utiliser les outils de gestion du temps

L'agenda papier a été pendant des décennies l'unique outil d'organisation disponible. Le monde était différent, moins VUCA qu'il ne l'est aujourd'hui, pour reprendre l'acronyme américain (Volatility - Uncertainty - Complexity - Ambiguity), et sans la multitude d'outils désormais à notre disposition.

Depuis la généralisation des smartphones et leurs nombreuses applications, tout semble plus simple. L'agenda électronique prend peu à peu le pas sur l'agenda papier et s'impose de plus en plus. Et pourtant... rien ne sert d'avoir un outil digital si ce dernier n'est pas mobilisé avec pertinence ou s'il est sous-exploité.

Par ailleurs, il s'avère que les outils numériques peuvent devenir nos meilleurs ennemis si nous n'y prenons pas garde : il suffit de consulter nos messageries et d'écouter les plaintes de tous ceux qui sont submergés par des centaines de mails qui s'entassent et se perdent. Que de temps passé, perdu, à rechercher une information !

Les outils se sont diversifiés, enrichis, et vont au-delà de la simple gestion de notre temps, comme ce chapitre va le démontrer. Figurent également parmi eux des outils qui automatisent certaines de nos

tâches ou augmentent notre productivité, que ce soit dans une optique de production de livrables, d'idées ou de facilitation de la créativité.

S'il est impossible de faire une liste exhaustive des outils existants, il est primordial d'en connaître l'existence et les services qu'ils peuvent rendre.

Au terme de ce chapitre, vous serez à même :

- D'optimiser vos mails et la gestion de votre messagerie pour éviter la surcharge.
- De faire de votre agenda électronique un allié.
- D'utiliser le digital pour animer vos réunions en les rendant ludiques et efficaces.
- D'identifier les meilleurs outils correspondant à vos besoins.

OUTILS CLÉS

OUTIL 42

L'agenda électronique

Faire de son agenda électronique un allié pour mieux gérer son temps en toutes circonstances.

OUTIL 43

La gestion des mails

Miser sur l'efficacité de la messagerie électronique en évitant la surdose de mails.

OUTIL 44

Les outils en ligne de gestion du temps

Profiter des offres existantes pour se faciliter la vie.

OUTIL 45

La méthode Pomodoro

Séquencer son temps pour se concentrer, éviter la dispersion et gagner en efficacité.

OUTIL 46

Les outils d'animation

S'appuyer sur les outils digitaux pour stimuler la productivité et favoriser les interactions ludiques.

OUTIL 47

Trello

Utiliser et partager un outil simple et efficace de gestion des listes de tâches à effectuer.

PLAN D'ACTION

Optimiser la gestion des mails

Recevoir de nombreux mails par jour nécessite d'adopter de bonnes pratiques pour ne pas se laisser submerger par leur affluence, rester efficace dans sa communication tout en faisant gagner du temps à ses interlocuteurs et à soi-même. Pour parvenir à ce but, il convient de :

- 1 Gérer sa messagerie de façon optimale
- 2 Se débarrasser des mauvais réflexes et mettre en œuvre des actions alternatives

OUTIL 42

L'agenda électronique

Présentation

À condition de l'utiliser correctement et de l'exploiter de manière optimale, l'agenda électronique met à disposition de l'utilisateur une quantité de fonctionnalités susceptibles de faciliter la gestion du temps. Parfaitement ergonomique, il permet d'accéder rapidement à une planification hebdomadaire ou mensuelle de son activité, optimisée par l'utilisation de codes couleur pour qualifier la nature des rendez-vous, leur urgence, leur fréquence... Il est le garant d'une meilleure organisation, de précieux gains de temps, de sérénité et de productivité. Toutes les données qui y sont consignées pouvant être sauvegardées, ce logiciel de planification constitue la mémoire digitale des activités de son utilisateur.

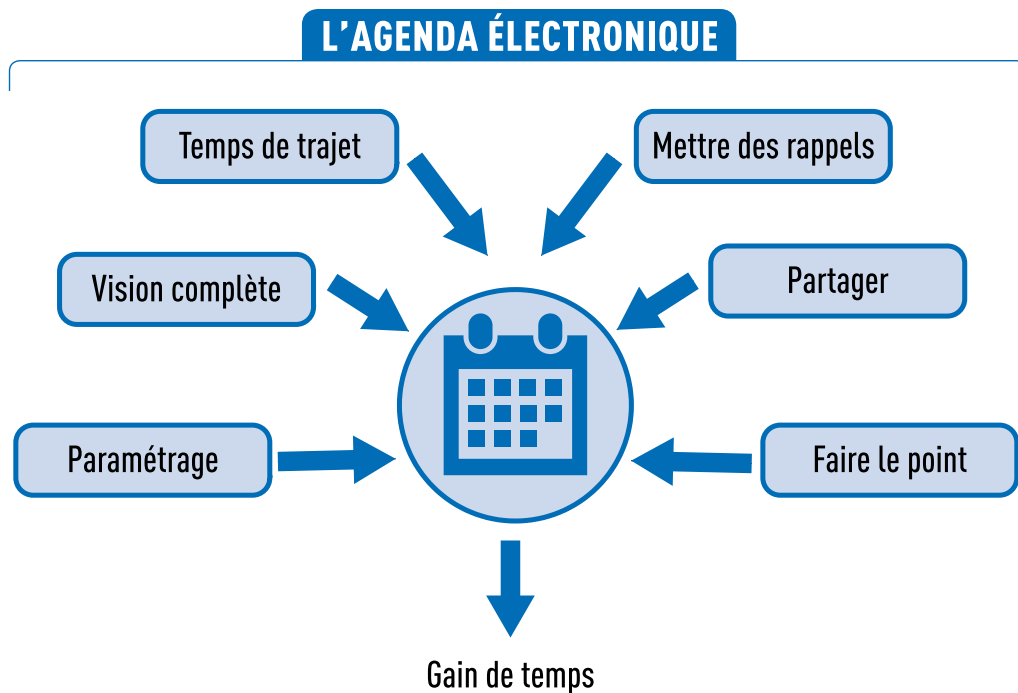
Intérêt de l'agenda électronique

- Il est pratique, consultable en tous lieux et synchronisable avec d'autres équipements.
- Simple à partager avec les collègues ou les proches, il facilite l'accès aux plannings et aux disponibilités de tous les membres d'un groupe, tout en respectant la confidentialité des informations. Il simplifie l'organisation des rendez-vous, notamment des réunions impliquant un grand nombre de participants.
- Il est modifiable rapidement, simplement et à tout moment, contrairement à l'agenda papier.

Pour l'utiliser

L'agenda électronique est un outil de gestion du temps qui requiert les « bons usages » suivants pour être optimisé :

- Noter les rendez-vous et les événements rattachés à son activité, même s'ils ne sont que provisoires.
- Veiller à avoir une **vision complète** de son activité en intégrant des plages horaires réservées aux tâches à réaliser ou aux temps de travail personnel (réflexion sur un dossier...).
- Ajouter les éventuels **temps de trajet**.
- Procéder au **paramétrage** de sa messagerie électronique pour :
 - Faire clairement apparaître la nature des événements qui y sont consignés en leur attribuant des codes couleur.
 - **Partager** son agenda en distinguant les temps libres de ceux qui ne le sont pas.
- Intégrer les activités personnelles en les différenciant des autres grâce à un code couleur.
- **Mettre des rappels** 15 ou 30 minutes avant un événement pour ne pas oublier un rendez-vous et ne pas être en retard.
- **Faire le point** régulièrement.



Exemple d'application

Responsable sécurité, Claude reste très attaché à son agenda papier : il y note ses rendez-vous professionnels et personnels et le gère avec efficacité. Il utilise l'agenda électronique a minima pour les réunions de travail, car il ne souhaite pas partager ce qui relève du privé. Lorsque son équipe s'agrandit, ses jeunes collaborateurs n'organisent plus les réunions qu'avec l'agenda électronique. Le croyant disponible, ils l'invitent à de nombreuses réunions qui empiètent sur ses activités privées, ses repas d'affaires et ses plages réservées, qu'il n'inscrit que dans son agenda papier, considérant qu'ils relèvent de son organisation personnelle. La situation devenant conflictuelle, il se résout à demander un accompagnement. Il découvre

qu'un paramétrage adéquat peut garantir la confidentialité de ses activités. Les rappels et l'utilisation de codes couleur sont autant de facilitateurs qu'il adopte immédiatement. Les acceptations « provisoires » d'invitations à des réunions et les replanifications se font mieux que sur son agenda papier, saturé de ratures. Claude devient vite un fervent promoteur de l'agenda électronique et ne commande désormais plus d'agenda papier lorsqu'il passe ses commandes de fournitures.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Éviter de conserver plusieurs agendas pour séparer le professionnel du personnel : c'est une source d'erreurs.
- ▶ Faire des points réguliers pour actualiser son agenda.

OUTIL 43

La gestion des mails

Présentation

Le mail est un formidable outil de communication. Néanmoins, le volume des mails augmentant très rapidement, leur efficacité est remise en question par la saturation des messageries programmées sur des quotas de volumes. Recevoir un trop grand flux de mails quotidiennement est donc susceptible d'impacter l'espace de stockage de la messagerie ainsi que le bien-être du destinataire : allongement de la durée de travail, stress généré par la hantise du mail non traité et omniprésence des supports de connexion dans la sphère privée malgré le droit à la déconnexion.

Intérêt de la gestion des mails

- Prioriser les destinataires.
- Augmenter les chances que les messages soient lus et traités en les rendant plus pertinents et plus percutants.
- Gagner un temps précieux et diminuer le stress.

Pour l'utiliser

Une bonne gestion des mails est conditionnée par le fait de se poser les questions suivantes :

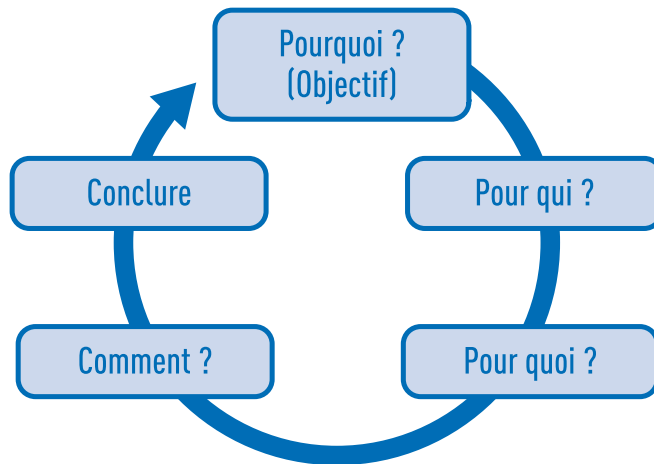
- **Pourquoi ?** Quel est l'objectif de communication ? Le mail est-il la meilleure manière de traiter le sujet ? Ne faudrait-il pas plutôt se déplacer ? Téléphoner ? Prévoir de faire un point ?

- **Pour qui ?** Être sélectif sur les destinataires. Les principaux sont les personnes directement concernées par l'action. Les destinataires ont simplement besoin d'être informés. Les copies cachées sont à éviter.
- **Pour quoi ?** Être précis sur l'objet du mail. Il doit renseigner le destinataire sur le sujet du message et ce que l'émetteur en attend. Le sujet : « CR de réunion » ne suffit pas. De quelle réunion s'agit-il ?
- **Comment ?**
 - Être concis.
 - Dès le début du message, après un bonjour personnalisé, expliquer clairement l'objectif et les attendus.
 - Dans le corps du mail, aller à l'essentiel. Si une demande est faite, indiquer l'échéance.
 - Aborder un seul sujet par mail. Une demande supplémentaire hors-sujet peut brouiller la communication.
- **Conclure** par une phrase synthétique et une formule de politesse.

 lienmini.fr/proen208



LA GESTION DES MAILS



Exemple d'application

La direction d'une entreprise de services a observé une explosion du nombre de mails, son impact sur l'efficacité de leur traitement et sur la qualité de vie au travail. Forte de ce constat, elle a lancé une étude et édité une charte. Des campagnes de sensibilisation et de communication ont été menées à tous les niveaux de l'entreprise. Xavier, chargé de la Qualité de Vie au Travail, a mis en place des indicateurs de suivi auprès des managers pendant plusieurs mois pour étudier l'impact de la charte.

- Le premier effet a été une diminution d'environ 20 % des échanges en interne, notamment au sein des équipes et des directions, comme la diminution des mails en copie.
- Le deuxième effet a été noté par les collaborateurs transverses ou intervenant sur de nombreux sujets : le fait de préciser les

objets des mails a permis de gagner en temps et en efficacité dans leur traitement.

Xavier est satisfait de la mise en place de la charte qui s'avère efficace, bien que cette démarche le contraigne à communiquer sans relâche : en effet, les mauvaises habitudes reviennent vite.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Ne pas mélanger messagerie professionnelle et personnelle**, en particulier pour les travailleurs indépendants.
- ▶ **Ne pas « Répondre à tous »** avant de vérifier si la liste des destinataires est toujours en phase avec le fil de la discussion.
- ▶ **Bannir trop d'allers-retours de mails** : après trois échanges, appeler ou se déplacer.

OUTIL 44

Les outils en ligne de gestion du temps

Présentation

Les outils en ligne dédiés à la gestion du temps ont tous une ou plusieurs fonctionnalités majeures : automatiser des tâches, faciliter les échanges, partager les calendriers, des documents, des tâches ou des contenus, communiquer plus rapidement et simplement, booster la créativité, créer des communautés...

Parmi ces outils, certains sont disponibles gratuitement tels que :

- Doodle, Framadate, Moreganize, pour l'organisation de réunions.
- SurveyMonkey, pour l'organisation de sondages.
- Mindmeister, Coggle, XMind, pour l'animation de réunions.
- Feedback, l'open source du cabinet Davidson consulting SYSK (Something You Should Know).
- Evernote, Elephant et OneNote pour la prise de notes.

Il existe également des outils payants à destination des entreprises. Entre autres :

- Yammer, Slack, pour collaborer en équipe en temps réel et limiter drastiquement les mails internes
- Skype, Appear.in (gratuit jusqu'à 8 personnes), pour organiser des visioconférences.

À chaque utilisateur son outil approprié. En effet, tel outil plébiscité par un travailleur indépendant ne rendra

pas les services attendus par une autre structure, selon sa taille, son activité, son ancienneté.

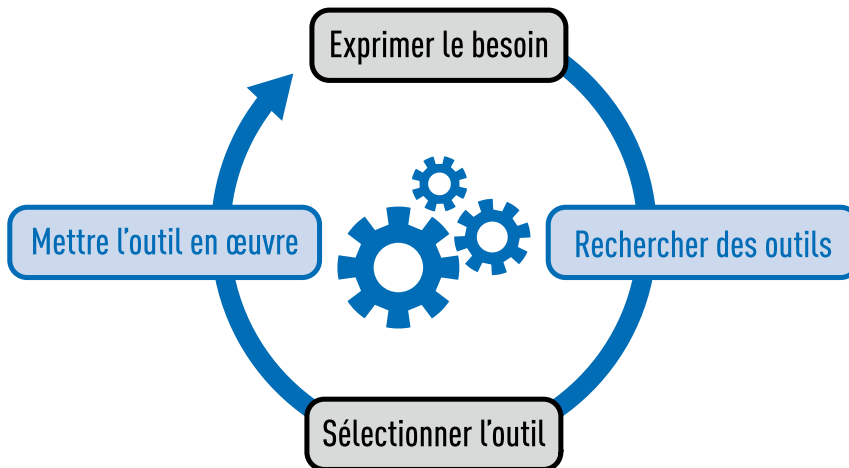
Intérêt des outils en ligne de gestion du temps

- Ils permettent de diversifier, voire de gamifier les pratiques.
- Bien choisis, ils dégagent un vrai gain de temps, surtout dans les équipes délocalisées ou en télétravail.

Pour l'utiliser

- **Exprimer le besoin** : ce à quoi l'outil est censé répondre.
- **Rechercher des outils** répondant à ce besoin.
- **Sélectionner l'outil** avec le meilleur retour sur investissement (ROI) : ce n'est pas forcément le meilleur du marché, mais celui qui fait gagner plus de temps qu'il n'en fait perdre (par le temps nécessaire à la prise en main, la compréhension, la maîtrise), avec un investissement financier à la hauteur de ses moyens.
- **Mettre l'outil en œuvre** : par une formation ou de l'accompagnement, en fonction de la complexité de l'outil et de ce qu'on veut en faire.

LES OUTILS EN LIGNE DE GESTION DU TEMPS



Exemple d'application

Sophie est directrice informatique d'un service financier et se félicite de l'utilisation de l'agenda électronique qui a, selon elle, simplifié l'organisation des réunions. Pourtant, lorsqu'elle souhaite planifier une réunion avec ses quatre homologues de la direction, impossible de trouver des créneaux communs ! À coups d'appels et de mails, ils passent beaucoup de temps à échanger pour décaler des réunions et trouver un horaire qui convienne à tous. Comme au bon vieux temps... Sauf que Sophie n'a plus d'assistante pour la seconder. En privé, il s'avère que Sophie utilise Doodle pour organiser des sorties avec ses amis : elle décide donc d'y recourir pour organiser ses réunions de travail. Elle suggère plusieurs créneaux, dates et heures, qu'elle met au vote à l'ensemble des destinataires. À l'issue du vote, elle sélectionne la proposition qui recueille le plus

d'adhésion. De plus, pour avoir maintes fois déploré l'absence de comptes rendus, Sophie propose d'utiliser Planner, un outil d'animation d'équipe qui permet de créer des tâches, de les affecter et de les suivre... Si cette tentative s'avère concluante, elle envisage de généraliser l'utilisation de l'outil dans les équipes.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Rien ne sert de mobiliser un outil sans s'assurer de son adéquation à son besoin.
- ▶ **Savoir que l'outil ne résout pas tout** : il fait ce qui lui est demandé et reproduit les erreurs d'organisation le cas échéant.

OUTIL 45

La méthode Pomodoro

Présentation

Les neurosciences ont démontré que le cerveau ne peut se concentrer que sur une seule activité à la fois et que le multitâche est à la fois source d'erreurs et de lenteurs. La méthode Pomodoro permet de se concentrer sur une seule tâche à la fois, pendant une durée de 25 minutes. Elle a été développée à la fin des années 1980 par Francesco Cirillo. Pomodoro signifie tomate en italien, un clin d'œil à la forme du minuteur utilisé par Francesco Cirillo pour découper son temps de travail en plages de 25 minutes. En se focalisant sur une seule tâche à la fois, l'individu progresse mieux, il ne se disperse plus et gagne en temps et en efficacité.

Intérêt de la méthode Pomodoro

Cette méthode est facile à mettre en place et demande peu de ressources. Elle consiste à alterner 25 minutes de travail sans interruption sur une seule tâche et 5 minutes de pause, pour un résultat immédiat :

- Rester profondément concentré, avancer efficacement sur son travail tout en laissant au cerveau la possibilité de se reposer pour rester performant sur la durée.
- Gagner à la fois en concentration, en productivité, en efficacité et en motivation.

Pour l'utiliser

- **Lister les tâches** à réaliser et **les prioriser** afin de choisir celles à effectuer en premier, évaluer leur durée et les planifier. Se concentrer sur l'essentiel, dans un temps donné, et éviter de procrastiner.
- **Programmer son minuteur sur 25 minutes** : ce temps est suffisant pour réaliser une tâche, tout en étant assez bref pour rester concentré et motivé.
- **Prévenir ses collègues pour ne pas être interrompu**. Couper tout système et moyen de communication, se déconnecter.
- **Noter les interruptions** pour les reporter et ne pas les oublier, puis continuer son pomodoro jusqu'à la sonnerie du minuteur.
- **Faire une pause de 3 à 5 minutes**.
- **Après 4 pomodori, faire une pause de 15 à 20 minutes**.
- **Faire le bilan de ses pomodori**.

LA MÉTHODE POMODORO



1. Lister les tâches et les prioriser.



2. Programmer son minuteur sur 25 minutes.



3. Prévenir ses collègues pour ne pas être interrompu ; se déconnecter.



4. Noter les interruptions.



5. Faire une pause de 3 à 5 minutes après un pomodoro de 25 minutes.



6. Après 4 pomodori, faire une pause de 15 à 20 minutes.



7. Faire le bilan de ses pomodori.

Exemple d'application

Comptable unique dans une TPE du secteur du BTP, Vincent a de nombreuses responsabilités. Il gère la comptabilité clients et fournisseurs, établit les paies des salariés, réalise les rapprochements bancaires, consolide les comptes. Sollicité en permanence, il est constamment dérangé et n'avance pas comme il l'aimerait. Son travail exigeant beaucoup de concentration, il craint les erreurs et perd du temps à se relire et à contrôler son propre travail pour se rassurer. Il se sent souvent stressé et parfois même démotivé. Il découvre la méthode Pomodoro et décide de l'appliquer. Il en parle à ses collègues et partage son souhait de ne pas être dérangé quand il s'isole dans la salle de réunion avec son ordinateur et son minuteur. Il constate que, durant le pomodoro, il avance au-delà de ses attentes et qu'il travaille sereinement et efficacement, sans perdre de temps à se relire ou à revenir sur des tâches entamées pour cause d'interruption. Le pomodoro l'a réconcilié avec son travail et avec ses collègues, qui respectent ses moments d'isolement.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Avertir ses collègues quand on démarre un pomodoro.
- ▶ Couper son téléphone et toutes ses notifications.
- ▶ Bien faire les pauses de 3 minutes minimum entre chaque pomodoro.

OUTIL 46

Les outils d'animation

Présentation

Les outils digitaux étant définitivement entrés dans nos entreprises, il est temps de capitaliser dessus pour augmenter l'efficacité des réunions, séminaires et autres brainstormings.

Il existe des outils simples destinés à augmenter la productivité des réunions, à les animer de manière ludique et à développer la motivation. Parmi eux :

- Kahoot, Klaxoon ou Wisembly : payants ou gratuits pour un usage réduit, ils permettent, à travers des quiz, d'alterner les phases de présentation et de questionnement et de cibler les explications sur des éléments précis. Du jeu participatif au questionnaire, de la présentation au sondage, en passant par le brainstorming, le caractère ludique de l'outil capte l'attention de l'auditoire et permet une meilleure assimilation de l'information.
- SeekU : il intègre des fonctionnalités pour les équipes agiles (Poker planning, speed boat...).
- Padlet : il est dédié à la création de tableaux collaboratifs...

Intérêt des outils d'animation

- Bien utilisés, ils facilitent et optimisent le travail de groupe, créent de la cohésion, augmentent la productivité.

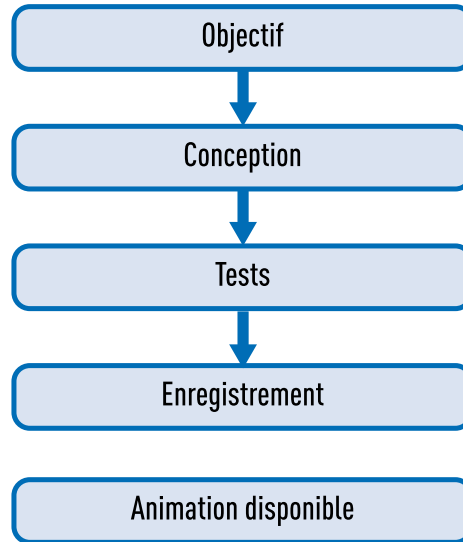
- Ils participent à l'intégration du digital dans les pratiques, y compris dans des groupes qui n'y sont pas habitués.
- Ils favorisent l'engagement via les quiz, QCM, brainstormings et sondages.
- Une fois les exemples créés, ils peuvent être réexploités.

Pour l'utiliser

L'outil devant rester au service d'un objectif et de l'animation, il doit répondre à :

- La définition de l'**objectif**.
- La **conception** et la construction de l'animation. Si vous souhaitez faire un quiz, préparez et rédigez celui-ci avant de le créer dans l'outil. Il ne faut pas négliger ce temps de préparation, indépendant de l'outil, qui peut être d'1/2 journée. Le temps d'implémentation dépend de la complexité de l'animation souhaitée.
- L'épreuve du **test**, à plusieurs, de bout en bout et jusqu'à la restitution (graphiques, réponses...).
- L'**enregistrement**, le cas échéant, puis l'**animation**.

LES OUTILS D'ANIMATION



Exemple d'application

Une entreprise de service du numérique de taille moyenne organise un séminaire trimestriel pour les nouveaux chefs de projet en promotion interne ou nouvellement recrutés. Cette session vise à les former aux bases de la gestion de projet appliquée dans l'entreprise, en lien avec les usages et les process internes. Antoine et Hélène, chefs de projet seniors, sont mandatés sur le sujet par la DRH. Ils souhaitent organiser une journée à la fois riche en contenus et ludique. Pour valider les connaissances, la DRH leur propose des questionnaires d'évaluation en fin de journée, avec corrections interactives. Ils proposent d'utiliser Klaxoon sous la forme d'un quiz d'évaluation de 10 questions après chaque séquence pédagogique. Lors de la journée pilote, l'utilisation de l'outil s'avère simple, sans besoin de télécharger

l'application, chacun étant venu avec son smartphone ou son PC. Le résultat : 100 % de participation et ce, dans un esprit convivial ! Les corrections sont faites en direct par le groupe, avec échanges et questions immédiates. Pour la prochaine session, Hélène propose de remplacer le brainstorming « post-it » par l'utilisation de Klaxoon, qui permet également ce type de fonctionnalité.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Ne pas se cacher derrière les outils en espérant qu'ils feront tout** : l'animation est du ressort de son responsable.
- ▶ **N'ajouter de nouveaux outils à l'animation qu'en vue d'un objectif pédagogique précis** : les outils doivent être au service des méthodes d'animation.

OUTIL 47

Trello

Présentation

Trello est un outil de gestion de projet en ligne, majeur du marché, inspiré de la méthode Kanban. Il offre la possibilité de mettre en place et de gérer des projets en équipe sous la forme de tableaux rassemblant des listes de « cartes » repositionnables, à l'instar des post-it, formant des colonnes.

Les cartes peuvent être enrichies : commentaires, pièces jointes, étiquettes, dates limites... Ces cartes peuvent passer d'une colonne à l'autre pour accompagner la progression des différentes tâches d'un simple glisser-déposer. Trello permet ainsi de planifier et gérer les **listes des tâches** en offrant une vision globale partageable avec d'autres personnes.

Tous les participants ont une vue globale et en temps réel de l'évolution du projet et de chacune de ses activités. La version gratuite de Trello offre les fonctionnalités suffisantes pour la gestion de tâches.

Intérêt de Trello

Trello est idéal pour les petites structures où les collaborateurs ont besoin de coordonner un projet à plusieurs. Souple, il permet d'imaginer la structure du projet ou des activités et d'organiser à sa guise ses tâches dans des listes, seul ou en équipe. Sa prise en main est simple et rapide.

Pour l'utiliser

Outil collaboratif en ligne, Trello permet d'inviter des membres (amis, collègues, collaborateurs...). Selon l'organisation, le secteur et la manière dont on gère ses tâches, plusieurs méthodes permettent de l'organiser :

- Créer 3 colonnes « **À faire** », « **En cours** », « **Terminé** ».
- Positionner les tâches à effectuer dans la colonne « **À faire** ».
- Les déplacer dans les autres colonnes au fur et à mesure de leur avancement. Initialement, elles peuvent être créées par un manager, qui attribue ensuite les tâches à chaque personne de son équipe.
- Les listes peuvent également être découpées sous forme d'activités, comme un tableau « Projet » constitué de 4 colonnes du type : « Conception », « Réalisation », « Tests » et « Livraison ».
- Il est possible de prévoir une colonne par collaborateur au sein de chaque tableau.

 lienmini.fr/proen215



TRELLO

Tableau de l'équipe d'Omar				
Liste des tâches	À faire	En cours	En attente	Terminé
Tâche 4	Tâche 3	Tâche 2		Tâche 1
Tâche n		Tâche 5		

Exemple d'application

Responsable commercial d'une biscuiterie, Omar manage une équipe répartie sur plusieurs sites régionaux. Pour suivre son activité, Omar se rend toutes les semaines sur l'un des sites et organise une réunion en visioconférence, avec un suivi d'actions classique revu chaque semaine et mis à jour en réunion. L'entreprise souhaitant adopter des méthodes de management agile, Omar décide de mettre en place un management visuel avec des réunions rapides quotidiennes. Un premier essai avec des post-it n'est pas concluant. Pour répondre à la répartition sur plusieurs sites, un outil numérique est nécessaire. Trello est proposé par une personne de l'équipe qui l'a déjà utilisé. Le tableau est construit collectivement et devient une to-do list partageable, avec une organisation des tâches par personne (une

ligne par collaborateur]. À chaque réunion, chacun présente et partage l'avancement de ses tâches « en cours » et « terminées », et peut les mettre à jour en direct. Cela donne à tous une vue d'ensemble des projets de l'équipe. Omar peut ajouter des tâches à chaque membre de son équipe et lui laisser des commentaires. La communication est plus fluide et ne nécessite pas de compte rendu supplémentaire, tout étant mis à jour en direct lors des réunions. Omar apprécie le gain de temps et l'équipe salue la facilité d'utilisation de l'outil.



POINT DE VIGILANCE

- ▶ Ne pas rester sur une représentation unique de Trello si les activités évoluent.

PLAN D'ACTION

OPTIMISER LA GESTION DES MAILS

BÉNÉFICES

Maîtriser le flux de messages.

Mettre en place de nouvelles habitudes.

Diffuser de nouvelles pratiques pour gagner en sérénité.

① GÉRER SA MESSAGERIE DE FAÇON OPTIMALE

Pourquoi ?

Parce qu'on ne peut pas se passer de messagerie, savoir la gérer est indispensable.

- Pour avoir un usage réfléchi et intelligent de cet outil de communication.
- Parce que recevoir de nombreux mails chaque jour nécessite une bonne organisation pour ne pas se sentir rapidement débordé.
- Pour éviter le risque de perdre des informations.

Avec quels interlocuteurs ?

Ne pas hésiter à faire intervenir des experts.

- Pour optimiser votre messagerie, réfléchissez à vos besoins ► **OUTIL 3.**
- Vous pourrez éventuellement faire appel au service informatique de l'entreprise ou, si vous êtes indépendant, à un expert de l'outil de messagerie que vous utilisez, qui pourra vous aider à le paramétrer lorsque vous aurez défini vos besoins.

Avec quels outils ?

De nombreux outils et services sont disponibles :

- Des tutoriels sur Internet, en fonction de l'outil de messagerie que vous possédez. Néanmoins, commencez par définir votre objectif.
- La charte des bonnes pratiques de votre entreprise, si elle existe.
- Des services tel que UnrollMe, permettant de visualiser instantanément la liste de tous vos abonnements et de vous désinscrire facilement des alertes et messages automatiques que vous ne souhaitez plus recevoir.

Avec quels moyens ?

Procédez en plusieurs étapes :

- Faites le ménage dans votre boîte mail : trop de mails non lus ou déjà traités la polluent sans doute. Un message non lu datant de plusieurs semaines n'a plus de raison d'être : s'il est important, vous serez relancé. Vous pouvez donc l'archiver.
- Créez des dossiers et sous-dossiers : adoptez votre propre système de rangement en déplaçant vos messages dans des dossiers. À vous de trouver la classification qui vous correspond le mieux. Pour cela, rien de plus efficace que de tester et de modifier. Ces déplacements peuvent être effectués manuellement ou grâce à une règle automatique.
- Filtrez efficacement vos messages en personnalisant vos affichages : triezy vos mails. Par date, statut, par thème ou par émetteur, choisissez le rangement qui vous ressemble. Vous pouvez créer un affichage personnalisé qui identifie par une couleur les

messages qui vous sont adressés directement, que vous traiterez en priorité.

- Créez des règles de messages : tous les messages ne doivent pas être gérés de la même manière. Certains devront être traités en priorité, d'autres devront être d'abord classés. À vous de mettre en place des règles de traitement des messages selon vos propres critères.
- Limitez le trafic ► **OUTIL 43**. Évitez de demander des accusés de réception ou de lecture des messages.
- Si une charte existe, inspirez-vous en... Sinon, créez la vôtre et partagez-la avec vos interlocuteurs !
- Pensez à prévenir vos correspondants de votre absence. Les messageries permettent de programmer ces réponses aux émetteurs de mails. Cela évitera des relances inutiles.



POINT DE VIGILANCE

- **Ne négligez pas le temps nécessaire** à la mise en place de nouvelles habitudes.
- **Accompagnez toutes ces actions de communication** : les résultats seront d'autant plus probants que vous ne serez pas seul à les mettre en place.

CAS D'ENTREPRISE

La mise en place d'une charte dans une entreprise de services

La direction d'une entreprise de services ayant constaté l'impact de l'explosion du nombre de mails sur la qualité de vie au travail a décidé de considérer ce problème. Elle a mis en place une charte pour rappeler les bonnes pratiques et les homogénéiser. Elle en a profité pour rappeler les bons usages du mail et quand utiliser d'autres canaux.

Les préconisations sont :

- Dans quels contextes envoyer un mail ?

- Comment rédiger un mail efficace ?
- Comment formuler un objet explicite et synthétique ?
- Quelles règles concernant les destinataires ?
- Les solutions alternatives aux mails.

Des campagnes de sensibilisation et de communication ont été menées à tous les niveaux de l'entreprise et des indicateurs de suivi ont été mis en place auprès des managers pendant plusieurs mois pour étudier l'impact de la charte. Le premier effet a été une diminution d'environ 20 % des échanges en interne, notamment au sein des équipes et des directions. Le deuxième effet a été noté par les collaborateurs intervenant en transverse ou sur de nombreux sujets : les objets des mails précis ont permis de gagner en temps et en efficacité dans leur traitement.

En parallèle, un tutoriel pour créer des règles permettant d'automatiser un certain nombre de filtres et de rangements a été mis en ligne afin d'aider les salariés à mieux gérer leur messagerie.

La prochaine étape, en discussion, est la mise en place d'une journée sans mail interne.

PLAN D'ACTION

OPTIMISER LA GESTION DES MAILS

② SE DÉBARRASSER DES MAUVAIS RÉFLEXES ET METTRE EN ŒUVRE DES ACTIONS ALTERNATIVES

Pourquoi ?

Malgré tous les efforts d'organisation, le volume des mails échangés reste parfois trop important. Il faut enclencher le changement pour :

- Continuer à utiliser cet outil.
- Ancrer de nouvelles habitudes.

Avec quels interlocuteurs ?

Impliquer des interlocuteurs issus de toutes les directions. Toute l'entreprise doit être impliquée dans la réflexion et la mise en place des actions, une véritable évolution de la culture d'entreprise.

- DRH.
- Communication interne.
- Opérationnels.
- Managers et directeurs.

Avec quels outils ?

Des outils variés pour s'adapter aux différents contextes :

- Créer et diffuser une charte.
- Penser aux pistes et aux alternatives aux mails au sein d'un même collectif de travail comme la messagerie instantannée, Skype, des outils collaboratifs comme Slack ou des plateformes communautaires. Des réseaux sociaux d'entreprise comme Yammer permettent également des échanges d'un autre type pour des projets, des équipes, des communautés et permettent de partager des informations sur une plateforme de référence et accessible à tous.
- Limiter les SMS aux urgences.
- Revenir aux méthodes et outils imparables : se déplacer lorsque l'interlocuteur est proche ou utiliser le téléphone. Cela fait non seulement gagner du temps, évite les multiples échanges et les incompréhensions tout en recréant du lien.

Avec quels moyens ?

Analyser les flux entrants et sortants :

- Lors d'ateliers de travail, s'interroger collectivement sur ses propres flux sortants et entrants permet d'identifier les habitudes ou réflexes à revoir et de définir ensemble les solutions alternatives.
- Analyser ces flux (volumétrie, horaires, services, équipes...) est un bon entrant.
- Optimiser prioritairement les flux intra entreprise, sachant que les réponses dépendent du contexte et de la culture d'entreprise.



POINT DE VIGILANCE

- ▶ **Pensez relation avant de penser outil** : se déplacer et utiliser le téléphone sont les deux premières habitudes à réintégrer dans le quotidien.
- ▶ **Ne multipliez pas les solutions et les outils alternatifs tout de suite** : si vous êtes manager, introduisez-en un, testez-le et accompagnez les collaborateurs dans sa prise en main.

CONSEIL DE PRO

L'utilisation raisonnée des mails : le gage d'une communication optimisée

Une utilisation généralisée qui a modifié les comportements au travail

Le changement le plus important induit par la messagerie électronique concerne notre rapport au temps. Initialement, le mail est une communication asynchrone et non en temps réel. Le mail intervient à un moment où le destinataire n'est peut-être pas disponible. Pourtant, les demandes sont souvent directives et laissent peu de place à la négociation des délais et à la compréhension des tâches. Nous avons tendance à considérer que dès qu'un mail est envoyé, le problème est résolu. Ne préciser aucun délai revient à exiger la chose immédiatement. Or, tous les mails ne sont pas prioritaires. Il est donc nécessaire de rappeler que messagerie et instantanéité ne vont pas ensemble.

Une communication écrite qui se limite à un seul canal

Il faut rappeler que la communication se fait selon trois canaux :

- le verbal (les mots) ;
- le paraverbal (voix, débit de parole, rythme de la respiration, intonation...);
- le non-verbal (gestuelle, postures, expressions, regard...).

Dans la communication directe, le message est perçu par l'autre pour : 55 % grâce au non-verbal, 35 % grâce au paraverbal et 10 % seulement grâce au verbal ! Un mail se composant uniquement de mots, la perte d'informations est objectivement importante. Même si l'utilisation des émoticônes permet d'ajouter une touche de non-verbal. L'usage du mail doit donc être réservé au partage d'informations factuelles. Éviter les échanges dont les charges émotionnelles sont importantes.

L'adoption de nouveaux usages en entreprise

Certaines entreprises ont pris l'initiative d'instaurer des « vendredis sans mail ». Mais cela ne résout pas le problème des quatre autres jours de la semaine. Ce n'est pas la messagerie électronique qui est problématique, mais la mauvaise utilisation qui en est faite. On envoie des mails au lieu de se déplacer, on met des quantités de collaborateurs en copie pour « se couvrir ». Ces comportements ne sont pas nouveaux, mais la technologie les amplifie. Les entreprises ne forment pas leurs collaborateurs à l'utilisation de la messagerie : ni techniquement, ni aux bonnes pratiques.

Pour gagner en efficacité, les conseils restent les mêmes que pour tout outil :

- Pourquoi est-ce que j'envoie un mail ? Quelle est sa valeur ajoutée par rapport à un autre canal ?

- L'outil est-il bien au service de mon besoin (et non l'inverse) ? Ai-je bien réfléchi à mes attentes et à celles de mes interlocuteurs avant d'envoyer le mail ?

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

Vous êtes moins stressé et moins débordé par vos mails.

Le nombre de mails envoyés et reçus a diminué de plus de 20 %.

Le nombre de mails non traités dans votre boîte de réception a diminué de manière significative.

De nouvelles habitudes sont prises et les équipes en parlent positivement.

OBJECTIF 9

Se coacher

La gestion du temps concerne de plus en plus les individus en activité et il s'avère que, parmi les personnes qui se font accompagner par un manager ou un coach, ce sujet fait partie des nombreuses problématiques abordées. De fait, la question se pose de savoir pour quelle raison le temps est si difficile à dompter. La vérité est que le temps se laisse peu ou pas gérer.

Considérons le temps comme un espace alloué quotidiennement : à chacun d'entre nous de décider comment l'occuper de façon optimale. Par conséquent, l'individu doit apprendre à se coacher dans cet espace-temps.

L'autocoaching invite à cultiver une interrogation personnelle. Il va jusqu'au bout de ce qu'est le coaching, qui considère que chacun de nous a en lui toutes les ressources pour réussir, à condition d'apprendre à bien se connaître et, dans certains cas, de se faire aider pour y parvenir.

L'objectif de ce chapitre est de mettre à la disposition du lecteur des supports d'aide à la réflexion, au questionnement et à l'action. Très aisément utilisables, les outils présentés nécessitent un peu d'introspection et d'éventuels échanges avec des personnes de confiance. Fondés sur des processus particuliers, il convient d'en

suivre les étapes, de les explorer et de les mettre à l'essai pour s'assurer de progresser rapidement. L'objectif de cette démarche consiste à se prendre en charge et se rendre « maître et possesseur de soi-même », d'avancer à son rythme et d'agir en conscience.

Après la lecture de ce chapitre, vous serez à même de répondre aux questions suivantes :

- Quels freins m'empêchent de mieux gérer mon temps ?
- Quelles actions ou décisions seraient susceptibles de me procurer du mieux-être, de me sentir moins dépassé et plus serein dans ma relation au temps ?
- Quand et comment prendre mon temps ?

OUTILS CLÉS

OUTIL 48

Les décisions rapides

Parvenir à une prise de décision rapide en 6 étapes.

OUTIL 49

Les messages contraignants

Identifier les messages contraignants et mettre en place un antidote pour n'en garder que le positif.

OUTIL 50

La mémorisation

Mieux mémoriser et gagner du temps grâce aux neurosciences.

OUTIL 51

La politique des petits pas

Avancer petit à petit vers un objectif en engageant une suite de petites actions.

OUTIL 52

La déconnexion

Se protéger des dangers de l'hyperconnexion.

OUTIL 53

La gestion du stress

Apprendre à maîtriser le stress pour vivre mieux.

PLAN D'ACTION

Apprendre à prendre son temps

Il est important de savoir et de pouvoir parfois ralentir afin de s'extraire momentanément de l'urgence et du stress que cette dernière génère. Dans notre société hyperconnectée, apprendre à prendre son temps est un véritable défi que les deux actions majeures suivantes sont à même de vous aider à relever :

- 1** Identifier les bons moments pour décélérer
- 2** Modifier son rapport au temps et ralentir

OUTIL 48

Les décisions rapides

Présentation

Chaque jour, nous devons prendre des dizaines de décisions, mais nous passons malheureusement davantage de temps à hésiter qu'à décider. Pourtant, mieux vaut une mauvaise décision que pas de décision du tout. Se compliquer la vie en empruntant des processus de décision complexes ou rationaliser une situation à outrance ne permet pas de trancher une fois pour toutes.

Si certaines décisions méritent d'être mûrement réfléchies, la grande majorité peut être traitée rapidement. Le processus de décisions rapides en 6 étapes est un précieux allié pour apprendre à choisir sans tergiverser.

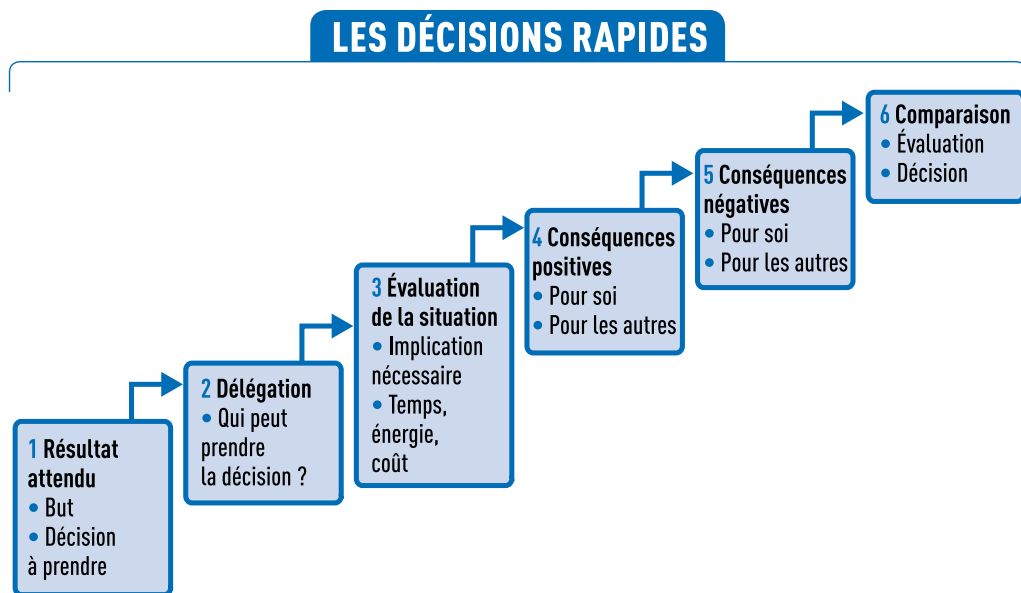
Intérêt des décisions rapides

- Savoir prendre des décisions rapidement permet au moins de ne pas remettre à plus tard ce qui peut être traité immédiatement.
- Cette démarche libère l'esprit et évite qu'une réflexion amenée à s'éterniser devienne pénible et anxiogène.
- Suivre le processus permet d'affiner ses idées à chaque étape et de savoir rapidement si la décision à prendre est judicieuse.

Pour l'utiliser

Poser ses idées sur le papier pour clarifier la situation et suivre le déroulé suivant :

- Étape 1 : définir clairement le **résultat attendu** suite à cette décision. Quel est le but à atteindre ? Quel problème doit être résolu ?
- Étape 2 : êtes-vous le plus apte à décider ? Est-il possible de **déléguer** cette décision, voire de l'ignorer ?
- Étape 3 : **évaluer la situation** et en estimer l'implication en termes de temps, d'énergie, de budget ainsi que les problèmes qu'elle est susceptible de générer. Cela en vaut-il la peine ? Dans le cas contraire, s'abstenir.
- Étape 4 : envisager les **conséquences ou les impacts positifs** de cette décision sur soi-même, son équipe, son entourage.
- Étape 5 : identifier les **conséquences ou impacts négatifs**.
- Étape 6 : **comparer** les conséquences et impacts positifs et négatifs pour prendre sa décision en conscience.



Exemple d'application

Bastien est formateur. Il se sait assez indécis et ce défaut ne manque pas de lui poser problème. Cela fait plusieurs années qu'il parle de changer de travail, sans jamais se décider. À chaque fois qu'un collègue démissionne, il regrette de ne pas en faire autant, réactive sa recherche pendant plusieurs semaines, envoie quelques CV mais ne donne pas suite quand il reçoit une réponse. Il rêve d'une meilleure reconnaissance de son travail, d'un salaire plus élevé, d'un travail plus proche de son domicile.... Mais il apprécie son environnement de travail, ses collègues, ses habitudes, le fait de maîtriser parfaitement le contexte de l'entreprise et les avantages qu'il y trouve. Son indécision lui pèse.

Il découvre par hasard le processus de décision rapide et s'y attelle. Il prend le temps de répondre aux six questions, consigne ses réponses à chacune d'elles de manière détaillée et honnête.

Lorsqu'il arrive à la dernière étape et qu'il compare les avantages et les inconvénients de chacune des solutions, il comprend qu'il a beaucoup d'avantages à rester, à évoluer dans une entreprise qu'il apprécie et qui peut lui offrir des opportunités, à la condition qu'il le souhaite vraiment. Une fois prise sa décision de rester, il se sent soulagé et retrouve l'énergie qui lui faisait défaut depuis plusieurs mois.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Ne pas attendre de détenir toutes les informations pour agir**, au risque de reporter indéfiniment la décision.
- ▶ **Ne pas chercher la décision idéale**, mais la plus adaptée à une situation donnée.
- ▶ **Miser sur son intuition.**

Les messages contraignants

Présentation

Les messages contraignants sont issus de l'Analyse Transactionnelle et des travaux de Taïbi Khaler. Les recherches de ce psychologue américain ont abouti à l'identification des comportements adoptés par les individus en situation de stress générés par les messages injonctifs suivants :

- Sois fort : « il faut être courageux ».
- Dépêche-toi : « fais vite, tu es trop lent ».
- Fais effort : « ne ménage pas ta peine, tu peux faire un effort quand même ».
- Sois parfait : « tu peux mieux faire ».
- Fais plaisir : « fais-moi plaisir » ou « j'ai de la peine ».

Hérités de l'éducation, ces messages contraignants (également appelés drivers) sont issus d'expressions et d'injonctions maintes fois assénées et auxquelles les individus se sont adaptés au cours de l'enfance, estimant qu'y répondre favorablement serait un gage d'amour. À l'âge adulte, ces injonctions persistent à influencer quotidiennement les actions et à orienter les comportements des personnes, souvent malgré elles et parfois à leurs dépens.

Ces messages sont une force, car à chaque message contraignant correspondent de nombreux atouts et qualités. Toutefois, ils peuvent également devenir limitants voire handicapants, d'où leur qualification de « contraignants ».

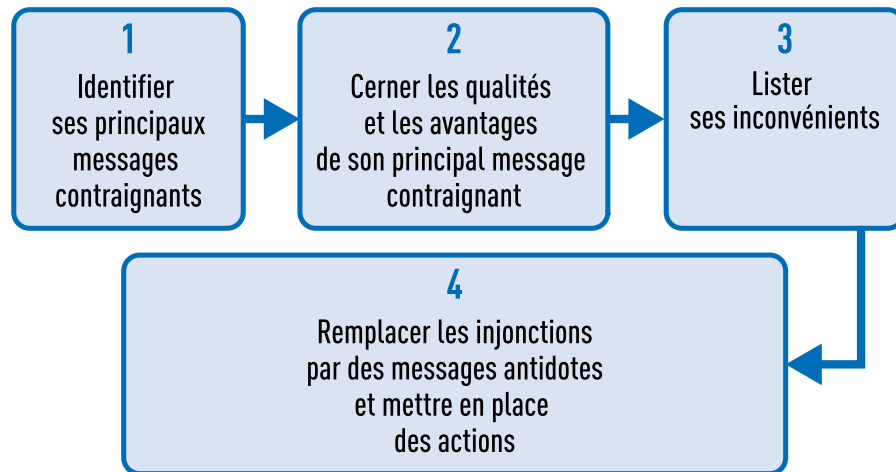
Intérêt d'identifier les messages contraignants

- Recourir aux messages contraignants dans le cadre de la gestion du temps donne un éclairage sur les forces mais également sur les axes de progrès de la personne afin de comprendre ce qui motive sa précipitation ou sa lenteur.
- Cette méthode permet d'optimiser le fonctionnement d'un individu et lui donne des clés pour mieux comprendre ses interlocuteurs.

Pour l'utiliser

- **Identifier ses principaux messages contraignants.**
- **Cerner les qualités et les avantages de son principal message contraignant** : en quoi ce fonctionnement est-il positif et efficace ? Qu'est-il souhaitable de conserver ?
- **Lister les inconvénients** : dans quelles situations un changement de fonctionnement est-il attendu ? En quoi peut-il desservir ?
- **Remplacer les injonctions par des messages antidotes**, ces autorisations qui aident à progresser et à **mettre en place des actions** : le « Dépêche-toi » a parfaitement le droit de... prendre son temps.

LES MESSAGES CONTRAIGNANTS



 lienmini.fr/proen217



Exemple d'application

Assistante commerciale dans une entreprise de distribution, Eva est une employée reconnue mais elle a des difficultés quotidiennes à rendre ses dossiers dans les délais. De plus, son habitude de travailler dans l'urgence génère un stress qui se propage dans tout l'open space. Son manager lui propose de suivre une formation en gestion du temps au cours de laquelle Eva travaille sur les messages contraignants. Elle découvre le sien, sans surprise : « Dépêche-toi » et se reconnaît dans le descriptif des qualités

afférentes, mais également dans les freins et les axes d'amélioration. Elle réalise qu'enfant déjà, dernière-née d'une fratrie, on lui reprochait couramment sa lenteur et qu'elle était souvent priée d'accélérer le rythme. Rapide et réactive, elle est également impatiente et brusque. Pour mieux gérer son temps, elle décide de se consacrer davantage à la planification et de prioriser ses tâches. Des points plus réguliers avec son manager servent de déclencheurs à l'action et évitent qu'elle la diffère en retombant dans le piège de l'urgence. Eva adopte progressivement une nouvelle habitude de travail qui lui fait gagner du temps tout en améliorant l'ambiance dans l'équipe.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Se souvenir que les comportements ne sont pas figés** : le changement est toujours possible.
- ▶ **Savoir qu'un message contraignant est aussi une force.**
- ▶ **Tenir compte de la forte composante émotionnelle des messages contraignants** pour accepter la difficulté à s'en libérer.

OUTIL 50

La mémorisation

Présentation

« Où sont mes clés ? » ; « Ai-je bien envoyé le mail au client ? » ; « Mince, j'ai oublié de confirmer ma participation à la réunion ». Il arrive bien souvent que la mémoire nous fasse défaut et ce constat est le lot de tous les individus. Les oublis et les trous de mémoire ont leur part de responsabilité dans la gestion du temps car ils font hésiter ceux à qui ils s'imposent, leur font perdre du temps et les stressent. Les apports de la neurosciences ont grandement contribué à mieux comprendre le fonctionnement du cerveau et à exploiter ses capacités de mémorisation. Ces découvertes méritent donc à juste titre d'être mises au profit de la gestion du temps.

Intérêt de la mémorisation

La mémoire est une précieuse alliée qui permet :

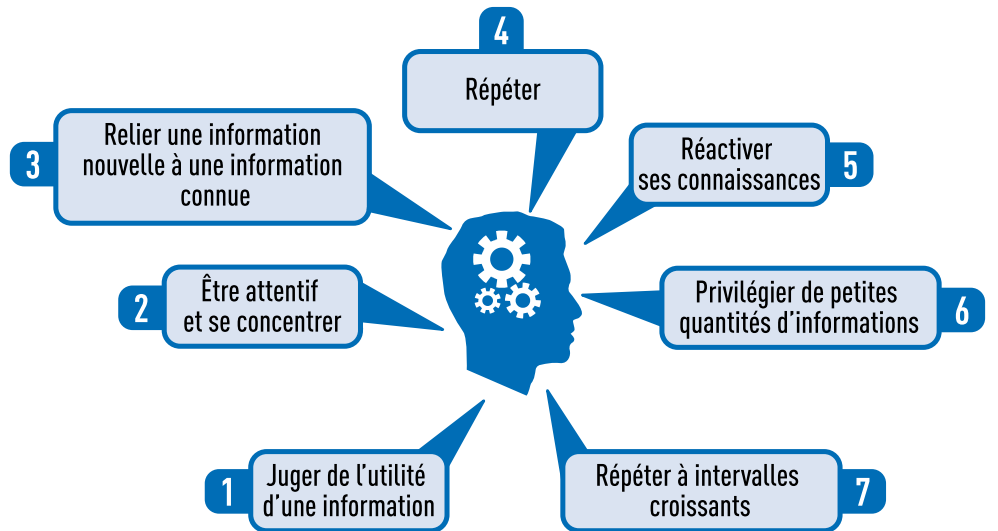
- De gagner du temps en se souvenant de ce qu'on a fait et ce qu'on a à faire.
- D'apprendre plus rapidement en appliquant des techniques simples pour mémoriser plus vite.

Pour l'utiliser

Une bonne mémorisation s'opère sur la base des 7 principes suivants :

- **Juger de l'utilité d'une information** : si une information ne nous sert à rien, inutile de faire l'effort de la retenir.
- **Être attentif et se concentrer** : être concentré sur ce que l'on fait est le meilleur moyen de se souvenir. Pour cela, il est indispensable de faire des pauses et de limiter les distractions : se déconnecter, s'isoler.
- **Faire des liens** : s'efforcer de relier une information nouvelle à une information connue. Les comparaisons, les analogies et les métaphores aident à se souvenir.
- **Répéter** : la répétition est le gage de la mémorisation. Plus le sillon neuronal (connexions neuronales qui créent des « chemins » préférés) est emprunté, plus une information reste gravée.
- **Réactiver ses connaissances** : faire l'effort de se remémorer en allant chercher l'information dans le cerveau permet de faire le chemin inverse du sillon neuronal et donc de se souvenir.
- **Privilégier de petites quantités d'informations** : mieux vaut s'intéresser à peu d'informations à la fois et les répéter souvent.
- **Répéter à intervalles croissants** : il est judicieux de répéter souvent au début, puis d'espacer au fur et à mesure. Idéalement, répéter à J0 (révision le soir même) puis à J+1/J+3/J+7/ J+14/ J+21.

LA MÉMORISATION



Exemple d'application

Rachel, directrice de crèche municipale, mène de nombreuses activités différentes de front. Elle organise les plannings de l'équipe, participe aux réunions du secteur Petite enfance de la mairie, gère la logistique et les rapports avec les fournisseurs. Elle a une to-do list, colle des post-it sur son écran, se met des rappels automatiques, pourtant, elle oublie régulièrement... Au cours d'un dîner avec son amie Valentine, elle lui confie ses doutes. Valentine, formatrice, s'est beaucoup intéressée aux neurosciences afin de moderniser ses formations. Elle fait part à Rachel des découvertes sur la mémoire et des astuces identifiées pour la stimuler. Intriguée, Rachel applique certains principes comme faire une seule chose à la fois, en pleine conscience, afin de mieux se la rappeler. Elle cherche également à créer des liens afin de

relier une nouvelle information à quelque chose de connu (mémoriser le nom de nouveaux interlocuteurs par un lien avec un ancien ou avec un nom de ville approchant...). Elle se répète plusieurs fois chaque nouvelle information et se questionne elle-même pour vérifier ce dont elle se souvient. Elle constate que ces trois astuces lui permettent en effet de mieux mémoriser et de moins douter de ce qu'elle a fait ou doit faire.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Tenir compte du fait que se souvenir demande quelques efforts.
- ▶ Avoir en tête qu'oublier n'est pas une fatalité.
- ▶ Lever certaines croyances : la mémoire n'a pas de capacité maximale de stockage.

OUTIL 51

La politique des petits pas

Présentation

La politique des petits pas consiste à mettre en place un premier jalon pour avancer vers un changement. Ce processus encourage un changement réfléchi et décidé plutôt que radical. Il invite à créer une dynamique en mettant en place une action qui conduit vers le changement souhaité, à un rythme approprié et selon les moyens de l'individu concerné. Cette politique des petits pas permet d'élargir sa zone de confort en développant de nouvelles compétences qui permettent d'avancer et de progresser en confiance.

Intérêt de la politique des petits pas

Le fait de toujours être en mouvement et de visualiser les étapes d'un changement escompté permet :

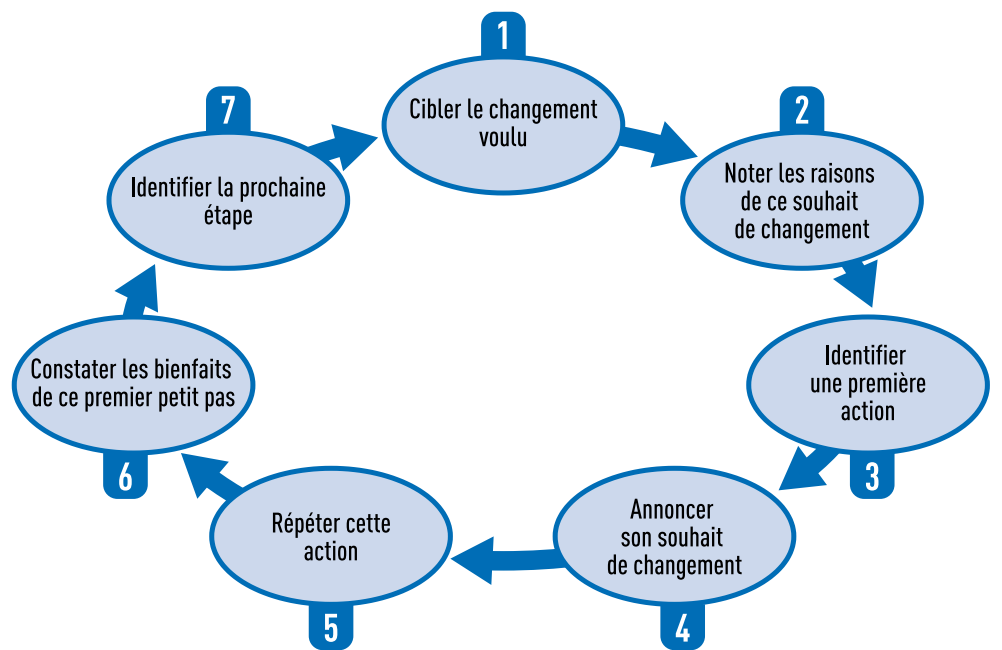
- De vivre de nouvelles expériences en réalisant des activités inhabituelles.
- De se dépasser en réalisant des choses dont on ne se croyait pas capable.
- D'adopter de nouveaux réflexes et comportements en se questionnant en trois temps :
 - Quels sont ceux à garder ?
 - Quels sont ceux à abandonner ?
 - Quels sont ceux à adopter pour arriver au changement souhaité ?

Pour l'utiliser

Procéder aux 7 actions dans l'ordre suivant :

- **Cibler le changement voulu**, déterminer les moyens à mettre en œuvre (humains, matériels, financiers, temporels...) et se fixer un objectif (► **OUTIL 3**).
- **Noter les raisons de ce souhait de changement** afin de rester toujours motivé et d'anticiper les bénéfices de ce changement.
- **Identifier une première action** à mettre en place, qui doit avoir un risque limité et se réaliser dans une situation à faible enjeu.
- **Annoncer son souhait de changement** autour de soi afin de s'engager encore davantage.
- **Répéter cette action plusieurs fois** pour l'ancrer, avoir de nouveaux repères, en faire une nouvelle habitude.
- **Constater les bienfaits de ce premier petit pas** et voir en quoi il rapproche de l'objectif fixé.
- **Identifier la prochaine étape**, le prochain petit pas.

LA POLITIQUE DES PETITS PAS



Exemple d'application

Mohand est associé dans un cabinet de courtage. Il est très impliqué et toujours prêt à rendre service. Mohand est également un mari aimant, un papa présent et un ami fidèle. Son domicile et son cabinet sont à cinq minutes de voiture l'un de l'autre. Ses clients et banques partenaires évoluent dans un rayon de quelques kilomètres. Il a donc des habitudes de travail et d'organisation bien ancrées qui représentent un réel confort. Cependant, il aimerait faire évoluer un peu son quotidien et éviter la routine. Lors d'une conversation avec un de ses clients, celui-ci évoque la notion de « premier pas » vers son objectif. Mohand se dit que ce serait un bon moyen d'amorcer certains changements. Son « premier petit pas » est la décision de quitter le bureau à 18h une fois par semaine. Il bloque un créneau qui lui permet de rentrer plus tôt chez lui et de passer davantage de temps en famille. Il décide également de se rendre à son travail en vélo une fois par semaine afin de s'aérer et de se promener en forêt pendant la pause déjeuner. Ces nouvelles habitudes surprennent quelque peu son entourage, mais Mohand étant toujours aussi engagé et disponible, tout le monde l'encourage.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ Croire en sa capacité à changer, à se développer et à élargir sa zone de confort.
- ▶ Progresser à un rythme raisonnable pour ne pas se

mettre en danger en faisant un premier petit pas... de géant.

OUTIL 52

La déconnexion

Présentation

Selon une étude, 38 % de la population souffrirait du Trouble de Dépendance à Internet (TDI) ou cyberaddiction et 59 % d'une dépendance au smartphone. Cette addiction au numérique est telle que le cerveau est en permanence sursollicité pour traiter des informations affluant à tout instant et de manière massive, entraînant des difficultés d'attention et de mémorisation. Ce rapport aux outils digitaux a également des conséquences sur la santé : problèmes d'endormissement, augmentation du stress... Par ailleurs, les tête-à-tête incessants avec les écrans isolent de l'entourage, ce qui nuit aux relations. Sans compter que ce mode de fonctionnement éloigne également l'individu de lui-même. D'après les neurosciences et les recherches menées sur le cerveau, il s'avère qu'il est plus facile d'éviter une tentation que d'y résister. Cette vérité confirme l'importance et la nécessité de se déconnecter de temps en temps.

Intérêt de la déconnexion

Elle permet de :

- Gagner du temps en étant moins dispersé et moins dépendant.
- Gagner en concentration, diminuer les erreurs, être plus efficace en termes de temps passé à réaliser une tâche, ce qui impacte positivement la qualité du travail.

- Réduire le stress, diminuer les tensions dues à trop de sollicitations.
- Rester maître de son temps en choisissant les moments pendant lesquels on se rend disponible et joignable.

Pour l'utiliser

- **Couper les alertes et les notifications** pour ne plus être distrait et tenté de répondre.
- **Décider à quels moments consulter ses mails ou ses messages téléphoniques et pendant quelle durée.**
- **Se mettre en mode avion, couper le wifi.**
- **Prévoir des moments sans téléphone** : le laisser au bureau, le ranger dans un tiroir ou son sac quand on doit être concentré. Le laisser à la maison le temps des courses, du sport ou quand on est entre amis. L'éteindre après 19h, en week-end et en vacances. Pour les plus accros, faire une cure de digital detox, stage durant lequel on se sépare de son smartphone plusieurs jours.

LA DÉCONNEXION



Couper les alertes et notifications



Décider à quels moments consulter ses mails et son téléphone et pendant quelle durée



Se mettre en mode avion, couper le wifi



Prévoir des moments sans téléphone

Exemple d'application

Maxime, développeur informatique, est un véritable geek. Passionné de nouvelles technologies et d'objets connectés, il est en permanence « branché » et relié. Il surfe sur Internet des heures durant, discute sur différents forums et est abonné à plusieurs réseaux sociaux. Il reconnaît avoir des difficultés à s'endormir, sursollicité par ses échanges et ses découvertes nocturnes. Il a du mal à débrancher et se sent seul quand il s'y résout. Il décide d'en parler avec son meilleur ami Romain, vétérinaire qui, quant à lui, reconnaît ne pas être dépendant aux réseaux sociaux, se sentant plus proche de la nature et des animaux. Romain trouve que Maxime a très souvent les yeux rivés sur son téléphone et pianote lorsqu'ils sont ensemble, y compris durant leurs conversations. Il se permet de faire part à Maxime de ses inquiétudes concernant la relation fusionnelle qu'il entretient avec cet appareil. Maxime reconnaît qu'il a du mal à décrocher. Ils discutent ensemble des possibilités d'une cure de digital detox et Maxime décide de faire un stage afin d'entretenir une relation plus saine avec les nouvelles technologies.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ S'interroger sur les risques à être déconnecté : sont-ils réels ?
- ▶ Ne pas anticiper d'éventuels reproches d'indisponibilité.
- ▶ Oser affirmer son besoin de déconnexion : c'est un droit.

OUTIL 53

La gestion du stress

Présentation

Le stress est un des fléaux du siècle : pression au travail, rythme accéléré, exigence de performance... Tout concourt à ce que ce mal gagne de plus en plus de terrain.

La pression que le stress génère engendre non seulement des problèmes relationnels mais il est dommageable pour la santé des individus. Il est donc urgent d'apprendre à se détendre, d'autant plus que le stress n'est pas une fatalité.

Il existe en effet mille et une façons de chasser l'anxiété et chacun est capable de trouver la sienne. Prendre simplement le temps de faire ce qu'on aime, pratiquer une activité physique sont des solutions efficaces et accessibles à tous, essentielles à l'équilibre psychique et physique.

Intérêt de la gestion du stress

- Si l'on apprend à maîtriser son stress, des situations d'extrême tension comme une surcharge de travail ou des soucis personnels auront moins d'impact.
- Sachant que le stress peut être contagieux, le diminuer contribue à améliorer le climat environnant, qu'il soit personnel ou professionnel.

Pour l'utiliser

- Étape 1 : **identifier la ou les causes de stress.**

Il est capital de savoir ce qui provoque le stress afin de s'installer dans une démarche de prévention. Pour cela :

- Faire une liste des sources de contrariété (travail, transports, famille, amis...).
- Les classer de la plus impactante à la moins nocive.
- Réfléchir à la manière de réduire celles qui arrivent en tête de liste.

- Étape 2 : **appliquer une méthode de diminution du stress**, par exemple :

- Pratiquer une **activité physique ou intellectuelle** qui détend.
- Être dans l'**instant présent** : la pratique du yoga, de la relaxation, de la sophrologie ou de la méditation permet de rester dans l'ici et le maintenant et d'éviter la rumination mentale.
- Décider de la façon de vivre un événement par le biais de la **psychologie positive**.
- S'aménager des périodes de **détente** : cuisine, jardinage, promenade... Faire la liste des 7 personnes ou activités essentielles à son équilibre et sources de détente, puis y revenir fréquemment.

LA GESTION DU STRESS

1. Identifier la ou les sources de stress

2. Appliquer une méthode de diminution du stress

- Activité physique
- Activité intellectuelle
- Instant présent
- Psychologie positive
- Détente



Exemple d'application

Assistante de direction dans un cabinet d'architecture, Carla est une jeune femme exigeante et perfectionniste. Elle doit faire face à une importante quantité de travail et se sent régulièrement débordée et stressée. Ses relations professionnelles en pâtissent, ce qui génère un stress supplémentaire face auquel elle est totalement démunie. Cette situation la fait passer par des moments d'exaspération, de tristesse et de confusion. Les directeurs décident de l'aider et lui proposent une formation à la gestion du stress au cours de laquelle elle apprend l'existence d'outils faciles à utiliser dans son travail au quotidien qui l'aident à gagner du temps et à mieux s'organiser. Elle découvre également comment gérer et prévenir son stress en prenant soin d'elle tout en apprenant à s'écouter et à fixer des limites. Elle décide de

prendre du temps pour elle et s'inscrit à des cours de yoga. Elle découvre la méditation, qu'elle pratique matin et soir dans les transports. Le dimanche, elle organise des randonnées avec sa famille et quelques amis, ce qui lui fait le plus grand bien. De plus, ses relations avec ses collègues s'améliorent progressivement.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Ne pas culpabiliser** en pensant que vous êtes seul responsable d'une situation stressante.
- ▶ **Quitter un état de rumination mentale** en étant dans le moment présent.
- ▶ **Ne pas mettre son imagination au service de scénarios catastrophes** empêchant de prendre du recul.

**PLAN
D'ACTION**

**APPRENDRE À
PRENDRE SON
TEMPS**

BÉNÉFICES

Distinguer vitesse et précipitation.

Prendre du recul sur les activités, les demandes, les surcharges, pour mieux y faire face.

Savoir « perdre » du temps pour en gagner, tout en devenant plus efficace.

Être plus serein dans la vie de tous les jours.

① IDENTIFIER LES BONS MOMENTS POUR DÉCÉLÉRER

Pourquoi ?

Tous les moments et tous les contextes ne sont pas propices au ralentissement.

■ Ralentir est un droit : celui d'arrêter de courir, de vivre dignement, pleinement, tout en prenant le temps de profiter de la vie. C'est se réapproprier sa vie pour simplement retrouver du temps, de l'esprit critique et du calme intérieur.

■ Si vous n'identifiez pas ces moments pour ralentir, ce sont eux qui s'imposeront à vous, à l'instar des personnes en burn out.

- Il ne s'agit pas de mettre un ralentisseur en continu sur toutes vos activités. Pour pouvoir agir, il faut d'abord se connaître. Pour cela, il est impératif de s'observer pour identifier les moments propices à ce ralentissement. Ce sont tout simplement ceux que vous choisissez, sans vous mettre en difficulté.

Avec quels interlocuteurs ?

Des interlocuteurs pour avoir des feedbacks : soi-même et les autres.

- Identifier le moment de ralentir nécessite un travail d'introspection pour comprendre « après quoi on court » : la reconnaissance ? l'affection ? ... Et « ce qu'on fuit » : la peur du « vide » ? de l'ennui ? ...
- Toute personne proche, que ce soit au travail (manager, collègue, coach...) ou dans le privé, peut aider, par un feedback bienveillant, à prendre du recul et identifier les moments où l'on « s'agite ».

Avec quels outils ?

Tous les outils éclairant nos activités et les manières dont nous les menons sont utiles :

- Le relevé de temps ► **OUTIL 5.**
- La structuration du temps ► **OUTIL 6.**
- Connaître son profil de gestionnaire du temps ► **PLAN D'ACTION OBJECTIF 1.**
- Identifier ses messages contraignants, notamment le « Dépêche-toi » ► **OUTIL 49.**

Avec quels moyens ?

Il s'agit de s'appuyer sur des faits concrets pour les analyser.

- Prenez un carnet et notez les moments d'accélération, de course, de recherche de rapidité que vous identifiez. Pour chacun, notez vos réflexions sur les raisons qui, selon vous, vous font agir ainsi durant ces moments.

- Demandez-vous régulièrement : « Ai-je besoin d'aller si vite ? » Cela peut être le matin, au démarrage de la journée, durant le petit déjeuner, dans les transports, entre deux réunions ou au cours d'un atelier, pendant les pauses déjeuners...
- Redéfinissez vos priorités afin de pouvoir faire des pauses et de reprendre la main sur votre emploi du temps.



POINT DE VIGILANCE

- ▶ **Cherchez à comprendre pourquoi** vous courez et prenez du recul avec honnêteté sur les « bénéfiques secondaires » à faire ainsi (par exemple : se sentir dynamique, actif ou important, occuper l'espace).
- ▶ **Commencez humblement** : dans un premier temps, repérez 2 ou 3 moments où vous pouvez ralentir.
- ▶ **Ne faites pas cet exercice seul**, au risque de limiter votre champ d'analyse.

CAS D'ENTREPRISE

L'observation de la posture des autres comme modèle

Marina, manager et jeune maman, veut optimiser son temps. Elle fait souvent plusieurs choses à la fois : elle déjeune devant son ordinateur, travaille durant les conférences téléphoniques - observant qu'elle « décroche » parfois et n'entend pas tout - rédige ses mails en réunion ou en téléphonant, ce qui a généré des erreurs de destinataire à plusieurs reprises. Sa tablette et un dossier sous le bras, on l'entend venir de loin car elle court souvent. « C'est mon style », pense-t-elle. C'est comme cela qu'elle pense être efficace et disponible. En observant Jean, un homologue toujours calme et qu'elle admire pour la « force tranquille » qu'il dégage, elle note le contraste entre eux et se rend compte qu'elle peut être perçue comme « stressante ». Elle constate que Jean prend le temps de déjeuner, de répondre aux questions, de faire le tour des bureaux le matin, ce qui lui permet de récolter des informations sur l'ambiance du moment, les coups de stress des équipes, les urgences et les alertes. À l'issue de ces premiers échanges, il arrive dans son bureau en ayant déjà traité

un certain nombre de problèmes, rassuré certains et pris rendez-vous avec d'autres. Marina décide de s'inspirer de sa posture et prend plusieurs décisions :

- Ralentir son pas.
- Ne plus aller en réunion avec son ordinateur, sauf ateliers spécifiques.
- Faire une seule chose à la fois.
- Déjeuner avec des collaborateurs ou des collègues au moins 2 fois par semaine.

Elle prend ces engagements auprès de plusieurs collègues de confiance. Malgré la difficulté que cela représente pour elle, elle s'y astreint. Elle fait un premier bilan au bout d'un mois et demande un feedback à ses collègues : en quelques semaines seulement, elle sent que les relations avec l'équipe et ses pairs ont évolué. Elle se sent plus en confiance, récolte des informations utiles qui lui font gagner du temps. Elle est si satisfaite qu'elle réfléchit à la mise en place d'actions complémentaires.

PLAN APPRENDRE À D'ACTION PRENDRE SON TEMPS

② MODIFIER SON RAPPORT AU TEMPS ET RALENTIR

Pourquoi ?

Parce que modifier son rapport au temps est vital.

- Se dépêcher n'est bon ni pour la qualité du travail ni pour notre bien-être. Il ne faut pas confondre vitesse et précipitation... Cette dernière est rarement synonyme d'efficacité.
- Prendre son temps, ce n'est pas ne rien faire, mais partir à l'aventure : se découvrir, apprécier ses ressources personnelles, mesurer ses faiblesses, développer des qualités (écoute, patience, attention, discernement), étudier et approfondir toute chose. C'est aussi prendre de la hauteur par rapport au quotidien, aux modes et modèles imposés.

Avec quels interlocuteurs ?

Soi-même et les autres.

Si vous avez réfléchi et identifié des moments pour prendre votre temps avec des proches, poursuivez le travail avec ces mêmes personnes.

Avec quels outils ?

Tous les outils et techniques qui permettent de se poser, d'être

dans l'« ici et maintenant » sont les bienvenus :

- La méditation.
- Le yoga.
- Le travail sur la respiration.
- La cohérence cardiaque.
- Les pauses durant lesquelles on ne fait rien, hormis respirer. Ce qui revient à être, et non plus à faire.
- Savoir dire non, c'est aussi s'autoriser à prendre son temps pour répondre ► **OUTIL 34**.
- La fin du multitâche contribue également au ralentissement ► **OUTIL 22**.

Avec quels moyens ?

Adopter la « slow life » implique de redéfinir ses priorités, de faire des pauses et de reprendre la main sur son planning, de profiter de sa famille en sachant se déconnecter des téléphones et ordinateurs. Plusieurs pistes s'offrent à nous pour ralentir :

- **Trouver des rituels** : il est important de mettre en place des rituels ou des activités obligeant à ralentir le rythme. Cela peut être le fait de pratiquer une activité sportive, de cuisiner, jardiner, lire... Ces activités doivent présenter un aspect contemplatif qui permet de se ressourcer et de cultiver un état d'esprit serein.
- **Faire une seule chose à la fois**. Les recherches scientifiques ont démontré que le cerveau humain est beaucoup plus efficace s'il n'est pas acculé au multitâche. Il s'agit d'être pleinement présent à ce que l'on fait.
- **Ralentir ses gestes** : marcher, boire ou manger, c'est trouver au moins un geste à ralentir au quotidien.



POINT DE VIGILANCE

- **Ne soyez pas trop pressé** : les nouvelles habitudes mettent 21 jours à s'ancre.
- **Faites des points réguliers** : quotidiens au départ puis

hebdomadaires, pour vérifier où vous en êtes. Ne l'oubliez pas, le naturel revient vite au galop.

CONSEIL DE PRO

La pratique de la « slow life » en toutes circonstances

La « slow life » est une contre-culture qui s'oppose à l'accélération continue de nos vies. L'idée est de reprendre possession de son emploi du temps en refusant les journées frénétiques sans pour autant s'isoler des autres.

Il s'agit de trouver son rythme idéal. Comment ?

La démarche consiste à se poser pour réfléchir à son mode de vie, redéfinir ses priorités et revoir ses habitudes. Il faut en moyenne un mois pour ralentir sensiblement son rythme, le déclic se faisant après une prise de conscience qui peut être brutale. Ensuite, les changements de vitesse se font par paliers et le déconditionnement s'effectue progressivement.

Au quotidien, la méthode vise à se reconnecter à soi-même... en se déconnectant de ses appareils : renoncer à la voiture pour privilégier les transports en commun et, quand c'est possible, se déplacer à pied ou à vélo. En famille, il s'agit de remiser ses objets connectés pendant les jours de congé, de ne pas surcharger ses enfants d'activités extrascolaires, de prendre le temps de leur raconter une histoire avant le coucher. Côté cuisine, préférer les marchés locaux, les fruits et légumes de saison et les produits maison, pour préserver l'environnement ainsi que sa santé.

Au travail, il importe de s'aménager des « bulles de concentration » pour gagner en productivité : ne plus passer d'une tâche à une autre toutes les dix minutes, abandonner les réseaux sociaux et s'accorder des pauses de réflexion propices à la création. Négocier une journée de télétravail dans la semaine est également une piste. Pour suspendre le temps et fuir le « virtuel », penser à faire des pauses régulières et à se concentrer sur ses tâches.

Enfin, en adoptant la slow life, on renonce à se sentir coupable, la lenteur étant parfois assimilée à de la paresse. Il s'avère cependant que la lenteur est en réalité un mouvement volontaire qui implique un véritable choix de vie et engage la personne.

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

Vous avez mis en place trois rituels de ralentissement.

Vous respectez des plages de déconnexion totale.

Vous faites des pauses régulières dans la semaine, réservées à « ne rien faire ».

Vous entourez vous fait part de façon positive du changement opéré en vous.

OBJECTIF 10

Équilibrer vie personnelle et vie professionnelle

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est une problématique contemporaine qui a vu le jour suite à :

- L'augmentation du nombre de travailleurs en état de surmenage professionnel ou affectés par le syndrome d'épuisement professionnel (burn out).
- L'introduction des RTT.
- Le développement de la société de loisirs et la fin du travail comme unique source d'épanouissement et d'accomplissement de soi.

Les nouvelles générations sont particulièrement concernées par cette problématique d'équilibre qu'ils revendiquent haut et fort, peu désireux de vivre comme leurs aînés. Dorénavant, l'équilibre de l'individu entre les domaines professionnel et privé est non seulement une condition de son bien-être mais également un critère de réussite.

De fait, les entreprises ont l'obligation de veiller à la sécurité des salariés à travers l'évaluation et la prévention des risques psychosociaux (RPS). L'apparition des responsables du bonheur en entreprise (chief happiness officers), tout comme le développement des activités sportives sur le lieu de

travail témoignent de ce phénomène et du souhait d'améliorer le bien-être des travailleurs, pour une implication et une efficacité accrues. Au travail comme à la maison, il est donc indispensable de rechercher et de maintenir cet équilibre essentiel.

Après la lecture de ce chapitre, vous serez à même :

- De prendre soin de vous de manière éclairée.
- De vous placer dans une attitude positive dans de nombreuses situations de votre vie professionnelle.
- D'organiser votre travail en respectant vos besoins.

OUTILS CLÉS

OUTIL 54

Le tri, le classement et le rangement

Faire de la place pour l'essentiel afin d'optimiser son espace et son temps.

OUTIL 55

Les habitudes

Automatiser et ritualiser les gestes et les tâches du quotidien.

OUTIL 56

Les courses en ligne

Utiliser les plateformes de e-commerce à bon escient.

OUTIL 57

Le partage des tâches

Organiser et répartir les tâches.

OUTIL 58

Le télétravail

Mettre en place un télétravail gagnant pour tous.

PLAN D'ACTION

Prendre soin de soi et des autres

Savoir s'occuper de soi pour être en mesure de s'occuper des autres et équilibrer sa vie professionnelle et sa vie privée ne se fait pas toujours naturellement. Ce plan d'action permet de :

- 1** Apprendre à s'occuper de soi
- 2** Prendre soin des autres

OUTIL 54

Le tri, le classement et le rangement

Présentation

Il nous arrive de nous affoler faute de retrouver nos clés. Or, les ranger toujours au même endroit permettrait de ne pas perdre du temps à les chercher...

Mettre ensemble, comparer, regrouper, distinguer pour rassembler les objets d'une même famille dans un endroit commun permet de les retrouver facilement.

En 2011, Marie Kondo a écrit un livre intitulé La Magie du rangement, vendu à plus de 2,3 millions d'exemplaires. Elle y spécifie les bienfaits du rangement et propose des méthodes. Son conseil est simple : « Ne conservez que les objets qui vous procurent de la joie ».

Intérêt du tri, du classement et du rangement

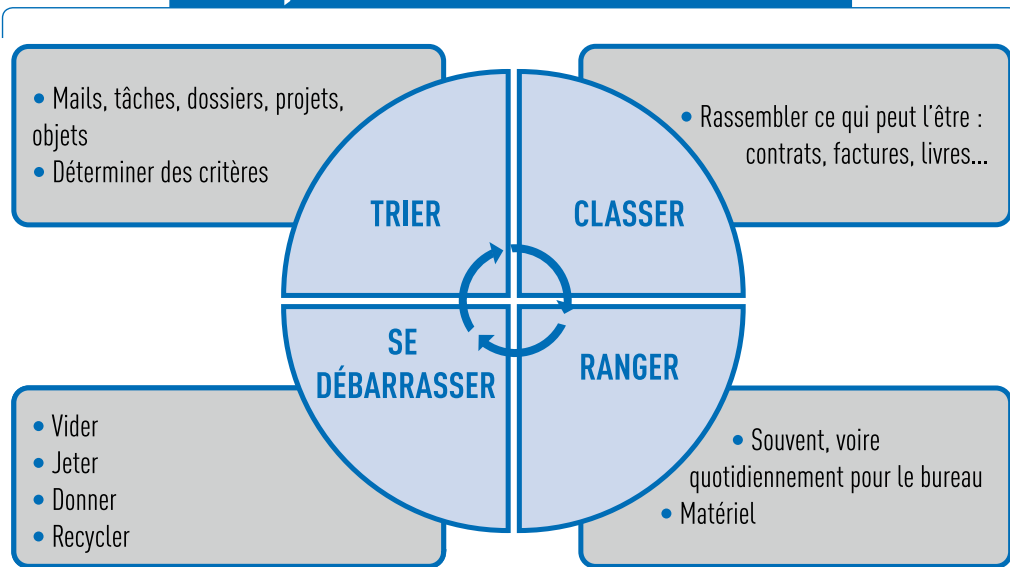
- **Gagner du temps** en ne cherchant plus ses affaires, ses dossiers, ses clés, ses lunettes...
- **Faire de la place pour ce qui compte vraiment.** La nature ayant horreur du vide, on utilise souvent la place qui nous est offerte : plus on a de place, plus on entasse et moins on jette... Finalement on encombre l'espace et l'esprit inutilement et quand on a besoin de place pour des choses vraiment importantes, on n'en trouve pas...

- **Savoir ce dont on dispose** : quand on range, on redécouvre souvent des objets, dossiers, papiers oubliés !
- **Réduire le stress** : ne plus culpabiliser, alléger sa charge mentale et être fier de soi. Quand la place est nette, les idées sont plus claires.

Pour l'utiliser

- **Trier** les mails, projets, dossiers, objets, tâches selon des critères préalablement déterminés : domaine (enfants, mutuelle, équipements de la maison, travaux, formations...), degré d'importance et d'urgence, niveau de priorité...
- **Classer** pour rassembler ce qui peut l'être afin d'avoir tout ce qui est commun au même endroit (ce qui a trait aux voyages, aux démarches administratives, à la santé...).
- **Ranger souvent et régulièrement** pour y consacrer moins de temps. Consommer moins de papier en scannant les documents, ranger son bureau chaque soir, disposer du matériel utile (corbeilles, bannettes, pots, poubelle à portée de main...).
- **Se débarrasser** : vider, jeter, donner, recycler ce dont on ne se sert pas.

LE TRI, LE CLASSEMENT ET LE RANGEMENT



Exemple d'application

Nathan est un jeune comptable compétent. Il gère la comptabilité de 20 clients pour un cabinet. Il se qualifie de « désordonné pathologique » et illustre ses propos d'exemples en comparant son appartement à un capharnaüm, son bureau à un champ de bataille et sa voiture à une annexe de son bureau. Il a horreur de ranger. Dans sa vie personnelle, cela lui a déjà valu quelques problèmes (factures impayées, relances, contraventions majorées...). Il rencontre le même type de difficultés au travail. Il a à cœur de montrer qu'il est digne de la confiance qu'on lui témoigne. Un jour, alors qu'il se plaint de ne jamais rien retrouver, son chef lui lance le pari de ranger son bureau au moins une fois par semaine pendant 3 mois ; le perdant invitera l'autre à déjeuner. Nathan aime relever les défis et décide de s'y atteler.

Il range son bureau chaque vendredi soir et découvre le plaisir de retrouver ses documents rapidement et fait son travail en temps et en heure. Il se sent moins stressé et commence à revoir son jugement sur lui-même. Il décide de ranger également sa voiture et retrouve la carte de crédit qu'il avait déclarée perdue six mois plus tôt...



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Ne pas gagner de l'espace pour entasser davantage** : plus on a de place, plus on l'utilise.
- ▶ **Le tri, le classement et le rangement prennent du temps la première fois, mais se font vite si on les effectue régulièrement.**

OUTIL 55

Les habitudes

Présentation

Les habitudes font partie de nous et régissent certains de nos comportements sans que nous en ayons conscience, parfois à notre détriment. Cependant, elles ont aussi des bénéfices. À nous de savoir en tirer profit pour gagner du temps. Nous avons pour cela un allié précieux : notre cerveau ! En effet, la même action répétée quotidiennement pendant 21 jours est intégrée par notre cerveau comme une nouvelle habitude, traçant un « sillon neuronal ».

Intérêt des habitudes

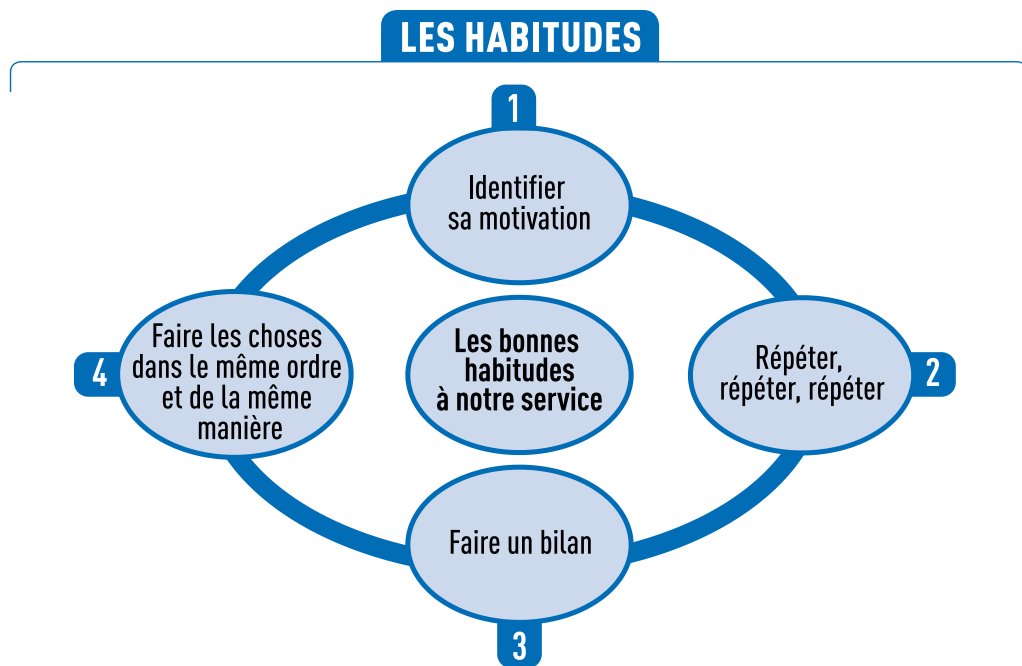
- **Gagner du temps** grâce à des automatismes et des repères qui permettent d'aller plus vite.
- **Consommer moins d'énergie** en faisant les choses par automatisme. Le cerveau, en pilote automatique, se repose et est libéré pour d'autres tâches de fond comme la mémorisation, la créativité...
- **Réduire le stress** : les habitudes rassurent par leur côté prévisible. Certaines habitudes, comme le fait de se coucher ou prendre ses repas à la même heure sont bénéfiques pour le corps et réduisent la fatigue.
- **Se sentir moins découragé, moins démotivé** grâce à la régularité. Un effort continu et régulier semble normal, alors qu'une tâche ponctuelle représentant un effort intense peut décourager et épuiser. Mieux vaut faire son

classement une fois par semaine qu'une fois par semestre (► **OUTIL 54**).

Pour l'utiliser

Pour mettre en place de nouvelles habitudes, voici les 4 étapes à mettre en œuvre :

- **Identifier sa motivation** : pourquoi je souhaite instaurer une nouvelle habitude ? Quelles sont mes motivations ? En lister les avantages, puis identifier la première action à mettre en œuvre pour se lancer.
- **Répéter, répéter, et répéter** quotidiennement pendant 3 semaines minimum. Se féliciter régulièrement pour sa détermination, sa constance, sa régularité.
- **Faire un bilan** : que m'apporte cette nouvelle habitude ? En suis-je satisfait ? Y a-t'il quelque chose à modifier ? Si oui, quoi ?
- **Faire toujours les choses dans le même ordre et de la même manière** afin d'acquérir des automatismes et des réflexes, sans réfléchir à la méthode.



Exemple d'application

Foued est chef de produit au service marketing d'une grande enseigne de sport. Il gère de nombreux projets sur des périodes courtes qui nécessitent anticipation et organisation, avec toutefois une certaine routine. Il se sent parfois un peu dépassé et a tendance à démarrer plusieurs tâches en même temps, à l'instinct, sans ordre prédéfini ni méthode particulière. Il lui arrive d'oublier certaines étapes, qu'il rattrape ensuite en redoublant d'efforts. En regardant un documentaire consacré aux découvertes récentes faites sur le cerveau, il découvre l'intérêt des habitudes et celui d'exécuter des tâches dans un ordre ritualisé pour en faire des réflexes. Foued trouve cela intéressant et décide d'appliquer des rituels à son organisation de travail en se créant ses propres habitudes et en séquençant sa journée de travail afin de réaliser les tâches toujours dans le même ordre. Il se crée ainsi des réflexes qui sont des garde-fous et l'empêchent d'oublier de réaliser certaines tâches. Très vite, il a des repères qui lui facilitent le travail et lui font gagner du temps. Il est heureux de ses nouvelles habitudes, il se sent plus efficace et moins stressé.



POINTS DE VIGILANCE

► **Ne pas se décourager** : certes, les mauvaises habitudes sont tenaces, mais il est toujours possible de s'en débarrasser.

- ▶ **Faire les choses en conscience** : vous n'oubliez pas que vous les avez faites.
- ▶ **Ne pas prévoir un changement trop rapide** : il faut au minimum trois semaines pour intégrer une nouvelle habitude.

OUTIL 56

Les courses en ligne

Présentation

Plus de 65 milliards d'euros sont dépensés chaque année par les français sur les sites d'e-commerce et de vente à distance. L'explosion d'Internet et des plateformes en ligne permet aujourd'hui d'acheter de tout, alimentation, jeux, vêtements, électroménager, voyages, en quelques clics... Et cela 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 ! Économique si bien utilisé, simple, facile, rapide, cela évite de se déplacer. Et si nous ne sommes pas satisfaits ou nous changeons d'avis, quelques clics et retour à l'expéditeur ! On peut même faire des listes d'envies, des listes de courses types pour aller plus vite et gagner encore du temps. Nous avons aussi nos « préférés » qui permettent aux algorithmes de nous faire des propositions selon nos goûts et nos habitudes.

Intérêt des courses en ligne

- **Gagner du temps** grâce à des listes d'achats pré-enregistrées que l'on peut mettre directement dans son panier.
- **Réduire le stress et la fatigue** en supprimant la corvée des courses et de l'attente aux caisses. Cela permet de libérer du temps, souvent le week-end, pour d'autres activités plus plaisantes.
- **Mieux gérer ses dépenses** : le prix du panier s'affiche automatiquement. Par ailleurs, les dépenses sont mieux maîtrisées car faire ses courses en ligne permet d'éviter

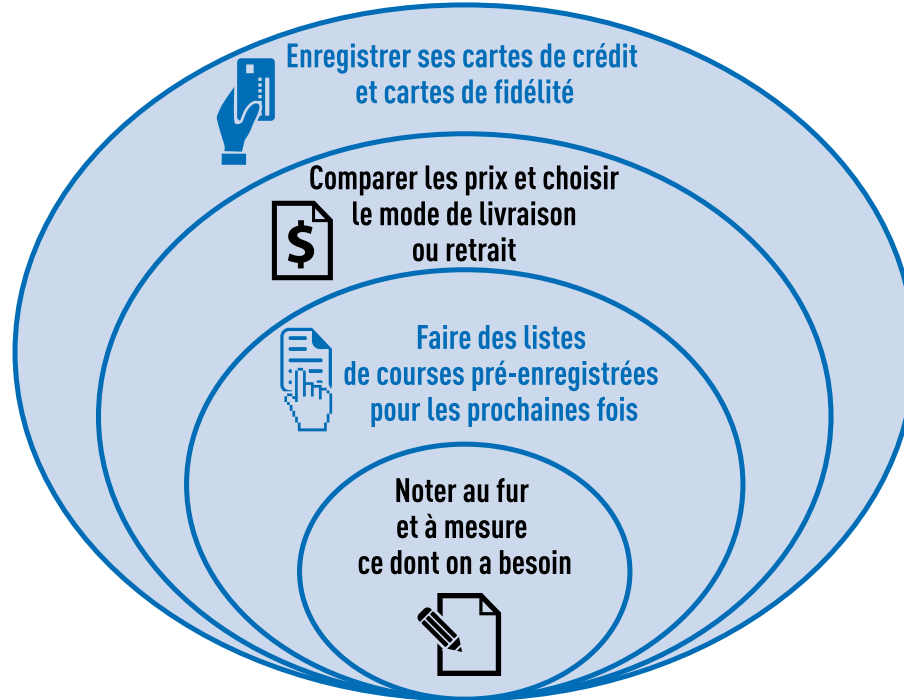
les tentations susceptibles de jalonner un parcours en magasin, quand bien même celles-ci sont également accessibles en ligne.

- **Profiter d'un grand choix** grâce à une grande variété d'enseignes.
- **Bénéficier de produits frais de qualité et circuits courts** en adhérant à des réseaux comme « la ruche qui dit oui », les AMAP (Associations pour le Maintien de l'Agriculture Paysanne) ou Paysans.net.

Pour l'utiliser

- **Noter au fur et à mesure de la semaine ce qui manque dans les placards et le frigo** en réfléchissant aux menus de la semaine.
- **Faire des listes pré-enregistrées** afin de les retrouver en un clic.
- **Comparer les prix** de différentes enseignes. **Choisir le mode de livraison** « drive » (retrait en magasin) ou à domicile (souvent payant, parfois gratuit à partir d'un certain montant).
- **Enregistrer ses cartes de crédit et cartes de fidélité** pour ne pas avoir à ressaisir les codes lors d'un prochain achat.

LES COURSES EN LIGNE



Exemple d'application

Daisy est directrice financière d'une chaîne d'habillement. Elle est également mère de 4 enfants âgés de 3 à 18 ans. Son mari et elle ont opté pour les courses en ligne depuis plusieurs années afin de gagner un temps précieux en se libérant de ce qu'ils considèrent comme une corvée. Ce qu'ils préfèrent, c'est le côté pratique et sans limite horaire : ils peuvent passer commande à n'importe quelle heure. Ils se font livrer les courses le vendredi soir afin que le réfrigérateur soit plein pour le week-end. Pour les enfants, ils commandent les vêtements et choisissent ensemble les cadeaux de Noël ou d'anniversaire sur Internet. Ils préservent

ainsi leurs week-ends. Pour rien au monde ils ne retourneraient au supermarché, préférant de loin aller faire le marché le samedi en famille et acheter des produits frais. Pour eux, le marché a un goût de vacances et ils se détendent en prenant le temps de discuter, au gré des rencontres. Daisy considère que les courses en ligne leur font gagner plus de 3 heures par semaine.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Ne pas renoncer aux commerces de proximité** : ils présentent de nombreux avantages (lien social, choix des produits...) et doivent perdurer.
- ▶ **Surveiller ses notes** : les algorithmes suggèrent, créent des besoins et poussent à la dépense.

OUTIL 57

Le partage des tâches

Présentation

Les journées professionnelles sont souvent chargées et rythmées : réunions, dossiers à traiter, urgences, projets... Il faut être sur tous les fronts. Après le travail, une seconde journée commence : les activités des enfants, les repas, les courses, la vaisselle, les lessives, le ménage, les RDV médicaux, l'administratif... Comment tout gérer de front ? Ne rien oublier ? Et qui doit s'acquitter de ces tâches ? Pour pouvoir les exécuter sans s'épuiser, il est crucial de les partager (avec la personne qui partage sa vie, avec ses enfants dans la mesure de leurs moyens) dans un esprit d'équipe et de faire preuve de solidarité ! Tout en tenant compte des compétences et des domaines de prédilection de chacun.

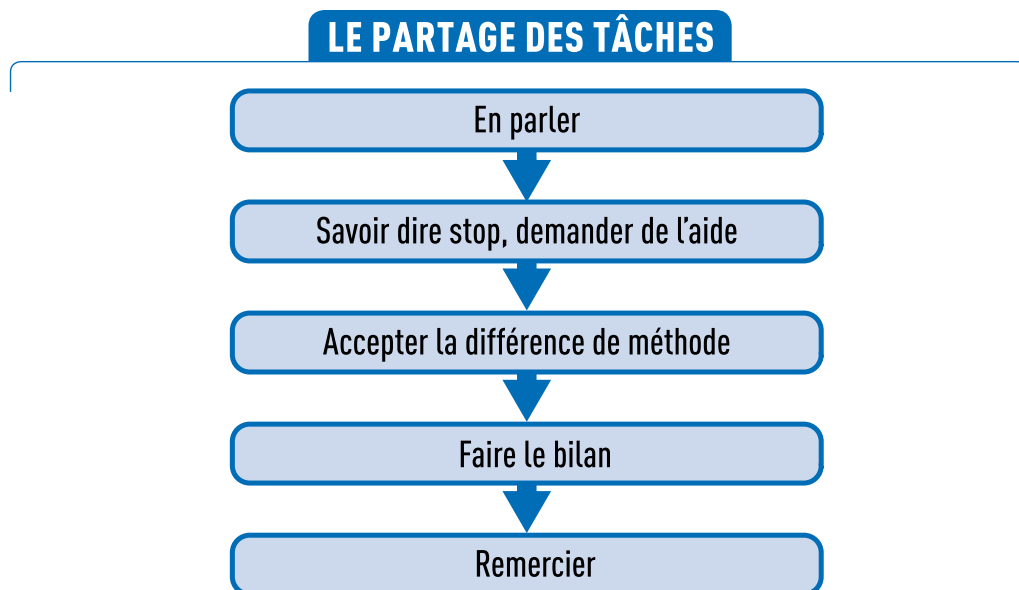
Intérêt du partage des tâches

- Alléger la charge mentale : moins de fatigue, de stress, de risques d'oublis ou de retards.
- Promouvoir la solidarité, l'entraide et la justice, toutes valeurs importantes qui contribuent à davantage de richesse et d'harmonie dans le couple et en famille (moins de frustration, donc de reproches et de conflits).
- Reconnaître et valoriser ce que chacun fait, être plus lucide sur les tâches réellement effectuées par l'autre.
- Avoir une meilleure image et une meilleure estime de soi en contribuant au bon fonctionnement de la maison.

- Développer l'autonomie et la responsabilisation des plus jeunes.

Pour l'utiliser

- **En parler**, dire tout ce qu'il y a à faire et définir qui fait quoi. Cela nécessite d'échanger et d'arrêter de ne compter que sur soi ou que sur l'autre. L'organisation tacite a ses limites.
- **Savoir dire stop, demander de l'aide**. Il est important de parler de ses limites et de ce qu'il nous est possible ou non de faire.
- **Accepter la différence de méthode**, ce qui revient à accepter de ne pas tout contrôler : différent n'est pas moins bien. Cela peut nécessiter de lâcher prise sur certaines exigences.
- **Remercier**, valoriser, reconnaître le travail effectué et même féliciter pour encourager à recommencer.
- **Faire le bilan** du partage des tâches et voir si cela convient à tous ou s'il faut réajuster.



Exemple d'application

Mary, traductrice, travaille à son domicile. Elle accompagne donc chaque jour ses enfants à l'école, les récupère à 11h30 pour les faire déjeuner, les raccompagne à 13h30 et va les chercher à la sortie de l'école. Ils sont avec elle le mercredi et durant les vacances scolaires. Elle gère les devoirs, assure l'accompagnement aux entraînements de sport, prépare les repas, fait les courses, le ménage... Elle cumule deux jobs à plein temps ! Elle se sent souvent fatiguée et démoralisée. Son mari la remercie en lui pliant le linge, en lui offrant des fleurs et en sortant le chien. Un jour, excédée, elle explose et lui reproche son manque d'implication. Étonné, il reconnaît qu'il n'avait pas conscience de son agacement et que c'était agréable pour lui de se laisser porter ainsi. Ils listent ensemble ce qu'il y a à faire chaque jour, chaque semaine et chaque mois, puis répartissent le travail selon les disponibilités, les envies, les compétences de chacun. Le mari de Mary prend ainsi conscience de l'ampleur du travail réalisé par sa femme, il se sent admiratif et un peu honteux de s'être reposé sur elle pendant toutes ces années. Mary quant à elle, se sent libérée et davantage reconnue, même si elle regrette de ne pas en avoir parlé avant et que son mari n'ait pas perçu plus tôt sa charge mentale.

POINTS DE VIGILANCE



- ▶ **Oser en parler** et dire que la situation ne vous convient pas, pour éviter d'exploser un jour.
- ▶ **Ne pas craindre de rappeler les accords convenus.**
- ▶ **Savoir que la différence de rôle ou de statut (genre, statut social, disponibilité...) au sein d'un couple ne justifie pas l'inégalité de répartition des tâches.**

OUTIL 58

Le télétravail en alternance

Présentation

Télétravailler en alternance - travailler en partie en entreprise et en partie au domicile -, c'est jouer sur 2 tableaux : de la présence pour le travail collectif et la cohésion d'équipe ; du temps à distance pour les dossiers de fond et le travail individuel. En évitant des déplacements inutiles, ce mode de travail 3.0 permet un gain de temps et d'efficacité tout en maintenant un lien fort avec les équipes et l'entreprise. Le télétravail en alternance peut se mettre en place progressivement. À chaque étape, les objectifs doivent être définis et suivis et le rythme peut s'adapter en fonction des besoins. Les techniques audio et vidéo de communication à distance permettent de maintenir une relation de proximité avec tous les interlocuteurs.

L'intérêt du télétravail en alternance

- Il diminue les interruptions et favorise la concentration sur les dossiers complexes.
- Cette organisation innovante permet une diminution du stress.
- L'autonomie génère un sentiment de liberté et de satisfaction qui participe à la performance, autant de sources de motivation.

Pour l'utiliser

Le télétravail en 3 étapes :

- **La préparation : en concertation**

- Prendre l'initiative de son organisation : noter en clair « télétravail » dans son agenda.
- Organiser les rendez-vous pour les grouper sur une même journée.
- Communiquer pour que l'entreprise sache où et quand vous trouver.
- S'engager sur un objectif précis et indiquer sur quel dossier vous travaillez.

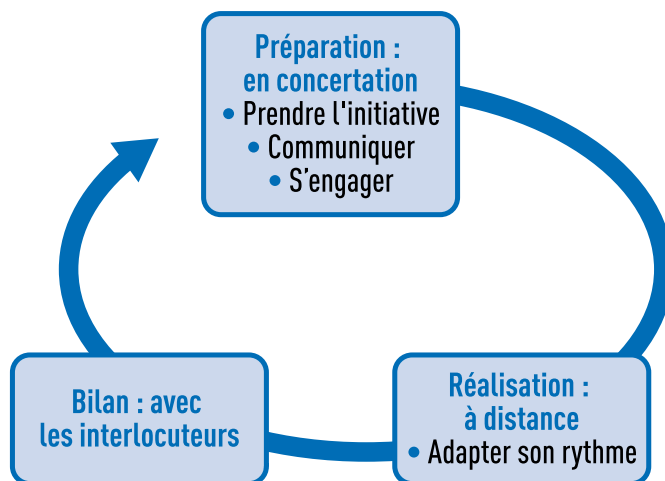
- **La réalisation : à distance**

- Optimiser sa concentration : veiller à s'isoler des perturbations de la vie privée ; ne pas surcommuniquer avec les équipes tout en restant joignable en cas de besoin.
- Adapter son rythme avec souplesse : le télétravail peut varier de 2 à 3 jours par semaine pour des dossiers de fond, à 1 journée si le travail collectif est prépondérant.
- S'assurer de pouvoir participer à distance à une réunion importante prévue un jour de télétravail ou réorganiser son emploi du temps.

- **Le bilan : avec les interlocuteurs**

Faire des points réguliers avec les collègues, collaborateurs ou responsables afin de vérifier le fonctionnement et de trouver des axes d'amélioration.

LE TÉLÉTRAVAIL EN ALTERNANCE



Exemple d'application

Alex, contract manager dans une mutuelle de santé, commençait à avoir des problèmes de santé en raison de longs trajets quotidiens. Alors que les accords d'entreprise prévoient du télétravail pour certains postes, de manière assez classique et rigide (1 ou 2 jours fixes par semaine), il a mis en place avec son manager un télétravail plus souple.

C'est lui qui prend l'initiative de son télétravail en fonction des réunions et de l'organisation de sa semaine. Il gère lui-même les rendez-vous, ce qui lui permet de maîtriser son emploi du temps. En fonction des réunions, il y participe au téléphone, en visio, ou il se déplace. Cette souplesse induit qu'on ne sait pas toujours s'il est présent ou en télétravail et nécessite une communication claire, en amont et en permanence. Dans son agenda, les journées de télétravail sont clairement identifiées et mises à jour au gré de l'évolution

du contexte. Son agenda partagé indique qu'il est en télétravail et comment le joindre. Certaines semaines, il est présent dans la société tous les jours, mais d'autres semaines il peut être absent 2 ou 3 jours. Cette organisation nécessite beaucoup de souplesse et fonctionne d'autant mieux qu'un bon nombre de ses interlocuteurs sont en province et ne se déplacent pas toujours pour les réunions.

Après un an de fonctionnement, les résultats d'Alex sont au rendez-vous... et sa santé aussi.



POINTS DE VIGILANCE

- ▶ **Veiller à ne pas se couper de la vie informelle** et des relations avec l'entreprise.
- ▶ **Partager et communiquer son emploi du temps** : autonomie ne veut pas dire indépendance.

PLAN D'ACTION

PRENDRE SOIN DE SOI ET DES AUTRES

BÉNÉFICES

Se sentir bien, heureux, en phase avec soi et ses valeurs.

Éviter de se vider de toute énergie en s'oubliant et/ou en se consacrant uniquement aux autres.

Être capable de prendre soin des autres et de contribuer à un monde meilleur.

1 APPRENDRE À S'OCCUPER DE SOI

Pourquoi ?

Pour être en accord avec soi-même, épanoui et heureux.

- S'occuper de soi c'est se prouver que l'on compte, que l'on s'aime. À trop s'oublier on n'est plus utile à qui que ce soit.
- Parce qu'il est important de se traiter avec douceur et bienveillance.
- « Tout le temps que vous ne passez pas à prendre soin de vous, vous le passerez à vous soigner » : prendre soin de soi c'est également éviter de tomber malade. S'occuper de soi est la base du bien-être physique et psychologique.

Avec quels interlocuteurs ?

Se faire confiance en premier lieu :

- Tout d'abord, prendre rendez-vous avec soi-même et s'accorder du temps en demandant de l'aide pour se délester de certaines tâches quotidiennes.
- Solliciter ses proches pour passer du temps avec eux et partager des moments ensemble.
- Faire appel à un coach ou un thérapeute si le changement semble délicat à opérer.

Avec quels outils ?

Il s'agit de se questionner pour savoir comment prendre soin de soi et s'appuyer sur les outils suivants :

- Les différents rôles, pour identifier tous les champs de notre vie dans lesquels nous sommes impliqués et ne pas délaissier ceux qui nous font du bien ► **OUTIL 1.**
- Les objectifs SMARTÉ, pour se fixer des objectifs réalistes et définir des jalons (exemple : un massage tous les deux mois, une séance de running par semaine, un dîner entre amis toutes les 6 semaines...) ► **OUTIL 3.**
- Le CQQCOQP, pour se poser les bonnes questions ► **OUTIL 4.**
- La chronobiologie, pour être attentif à son rythme et surveiller sa fatigue ► **OUTIL 28.**
- Les outils d'aide à l'optimisation des relations sociales ► **OUTILS 34 À 36.**
- Les outils destinés à acquérir davantage de bien-être ► **OUTILS 52 ET 53.**
- Le partage des tâches, pour dégager du temps ► **OUTIL 57.**

Avec quels moyens ?

Il faut savoir identifier ses attentes.

- D'abord, être à l'écoute de ses besoins et de ses envies afin d'identifier ce qui nous fait du bien et mettre en place les actions

pertinentes.

- Prendre soin de soi en prenant des vacances ou en allant au cinéma représente certes un coût, mais il est possible de se détendre sans engager de frais : faire une promenade en forêt, visionner un DVD, s'offrir une pause lecture d'un ouvrage de développement personnel, écouter de la musique avec un casque, en ayant pris soin de demander à ne pas être dérangé, s'isoler pour un temps de méditation.
- Apprendre à ses enfants à faire leurs devoirs de manière autonome est également une manière de prendre soin de soi.



POINT DE VIGILANCE

- ▶ Oubliez le préjugé selon lequel prendre soin de soi est égoïste, répréhensible et culpabilisant : cette démarche favorise au contraire la relation aux autres.
- ▶ Soyez attentif à rester en accord avec vous-même et à respecter votre rythme d'évolution.
- ▶ Acceptez que les autres n'aient pas toujours besoin de vous et que vous pouvez vous accorder du temps.

CONSEIL DE PRO

Les 4 domaines à surveiller pour prendre bien soin de soi

- **Le sommeil** : le nombre d'heures de sommeil des Français diminue régulièrement. En effet, la durée moyenne est descendue sous la barre des 7h, accusant une perte de 1h à 1h30 en 50 ans. Cette carence induit davantage de fatigue, des risques pour la santé et pour le maintien de bonnes relations avec l'entourage : une personne fatiguée est irritable, moins patiente, moins à l'écoute des autres. Pour garantir un sommeil de qualité, il est recommandé de se coucher tous les soirs à la même heure pour envoyer au corps un signal régulier.
- **L'alimentation** : éviter de manger trop gras, trop sucré, trop salé. Ce qui est important, c'est surtout de manger équilibré, et idéalement, prendre ses repas à

peu près chaque jour à la même heure pour envoyer des signaux réguliers à son corps et lui éviter un stress inutile.

- **L'activité physique ou ressourçante** : sans courir un marathon, il suffit de prendre l'air, de s'oxygéner en marchant chaque jour au minimum 20 minutes, au mieux une demi-heure. La pratique d'un sport ou d'activités plus relaxantes comme des exercices de respiration, de sophrologie ou de méditation sont également bénéfiques, tout comme la lecture, le cinéma, le théâtre, les concerts, les spectacles et les expositions qui permettent de s'évader du quotidien.

- **Le lien social** : fréquenter ses amis et sa famille pour partager les bons et les mauvais moments permet de s'extraire de la rumination et crée le lien indispensable à l'équilibre des individus. Cependant, l'isolement peut parfois avoir du bon, voire être nécessaire et également source de bien-être.

PLAN PRENDRE SOIN D'ACTION DE SOI ET DES AUTRES

② PRENDRE SOIN DES AUTRES

Pourquoi ?

Prendre soin des autres c'est aussi prendre soin de soi :

- C'est contribuer à un monde meilleur et lutter contre l'individualisme.
- C'est dynamisant, ressourçant et cela fait du bien aux autres et à son estime de soi. Si l'on se comporte bien vis-à-vis des autres, généralement, l'énergie positive déployée nous revient (exemple : un sourire communicatif).

Avec quels interlocuteurs ?

Prendre soin des autres, c'est être attentif à son entourage.

C'est aider son voisin à porter ses courses, tenir la porte à la personne qui nous suit, prendre des nouvelles de nos collègues... Nos interlocuteurs sont donc tous nos proches, famille, amis, collègues, voisins et toutes les personnes que nous croisons.

Avec quels outils ?

Utiliser des outils qui aident à évaluer sa relation aux autres :

- La structuration du temps, pour réaliser dans quel type d'échanges vous vous trouvez ► **OUTIL 6.**

- Les Etats du Moi, pour identifier les rapports que vous avez avec votre interlocuteur ► **OUTIL 33**.

Avec quels moyens ?

D'abord, le temps que vous pouvez mettre à disposition des autres. Et aussi :

- L'écoute.
- La bienveillance et l'empathie.
- L'ouverture, l'accueil, le non-jugement.
- La tolérance, l'indulgence, la patience.
- Les petites attentions.
- La solidarité, le partage, les échanges.

Toutes ces qualités peuvent être mises en œuvre au quotidien dans chacun de nos échanges mais également à travers un engagement dans une association sportive, caritative, culturelle, du soutien scolaire, l'accompagnement des personnes âgées, l'aide aux courses, la lecture auprès de malades...



POINT DE VIGILANCE

- **Ne prenez pas soin des autres pour vous fuir** : tôt ou tard, vous aurez à assumer le face-à-face avec vous-même.
- **Donnez aux autres gratuitement, gracieusement et avec générosité**, sans arrière-pensée ni dans l'attente d'un retour.

CAS D'ENTREPRISE

Des entreprises récompensées pour avoir misé sur le bien-être au travail

Great Place to Work est un réseau mondial de cabinets de conseils en ressources humaines fondé en 1988 qui édite chaque année le palmarès des entreprises où il fait bon travailler. Leur constat : une organisation où il fait bon travailler et où règne une culture de confiance, c'est aussi une entreprise plus

performante, qui obtient de meilleurs résultats en termes de satisfaction client, a deux fois moins de turnover et attire de meilleurs candidats. La preuve : Vineet Nayar est un homme d'affaires indien. Dans son ouvrage, *Les Employés d'abord*, les clients ensuite, il expose le changement impulsé chez HCL Technologies, une société de services informatiques et la manière dont cette transformation a inversé la hiérarchie traditionnelle du management en plaçant les employés en tête des priorités de l'entreprise. Il détaille les 4 étapes :

- Analyse des forces et des faiblesses.
- Création d'une culture de confiance reposant sur la transparence.
- Responsabilisation des employés.
- Décentralisation des processus de prise de décision avec davantage d'autonomie pour les salariés impliqués.

Les résultats sont sans équivoque : HCL Technologies a triplé son bénéfice d'exploitation en moins de 4 ans, le nombre de clients a été multiplié par 5, le nombre de clients générant un chiffre d'affaires de plus de 20 millions de dollars a quintuplé. La satisfaction des salariés s'est quant à elle accrue de 70 %, le chiffre d'affaires a augmenté de 20 %, ce qui a permis à l'entreprise de créer 1 500 nouveaux emplois dans le monde.

La filiale française de l'entreprise américaine Intuit QuickBooks, leader mondial des solutions de gestion en ligne pour les TPE, a été classée numéro 1 au palmarès Best Workplaces France 2020. En effet, Intuit QuickBooks a décidé de prendre soin de ses 74 salariés en mettant en place quelques actions :

- 1 000€ par an accordés à chaque collaborateur pour les dépenses liées à la pratique sportive et au bien-être émotionnel.
- Programmes d'aide pour le sevrage tabagique, régime sur-mesure, réduction de stress, développement personnel...
- Jours de congés payés supplémentaires par an pour les personnes ayant fait du bénévolat auprès d'organisations caritatives.

L'équité et l'entraide font partie des valeurs d'Intuit. Son programme Spotlight récompense, sous forme de chèques-cadeaux, un collaborateur ayant apporté son aide dans le cadre de son travail.

De plus, tout y est propice à la célébration :

- Anniversaires, arrivées et départs de collaborateurs.
- Fêtes d'Halloween, de Thanksgiving, Saint Valentin, Noël, Coupe du monde...
- Coach de sport chaque mardi, journée « enfants au bureau », semaine bien-être (massages, méditation...).
- Sans parler des teambuildings, dont certains sont ouverts aux conjoints des collaborateurs.

Les résultats financiers sont au rendez-vous : l'année dernière, les effectifs ont doublé, passant de 35 à 75 salariés.

LES CRITÈRES DE RÉUSSITE

On remarque que vous êtes plus attentif aux autres, que vous les écoutez sans les juger, les accueillez tels qu'ils sont.

Vous proposez votre aide au moins une fois par jour.

Vous vous sentez content de vous et de ce que vous faites pour les autres.

Glossaire

Analyse Transactionnelle (AT) : théorie de la personnalité, des rapports sociaux et de la communication, créée dans les années 1950 par le médecin psychiatre et psychanalyste Éric Berne.

Chronobiologie : discipline scientifique qui traite essentiellement de l'étude des rythmes biologiques des êtres vivants. Elle permet de mieux cerner le fonctionnement du corps en analysant le rythme de celui-ci.

Daily action planner : inspiré du Daily Action Planner d'Angela Jia Kim, c'est un rituel à mettre en place quotidiennement pendant un quart d'heure qui permet d'anticiper et d'organiser une journée dans son agenda en la planifiant.

Estime de soi : terme désignant le jugement ou l'évaluation que se fait un individu de sa propre valeur. Le niveau d'estime de soi se manifeste notamment dans les attitudes ainsi que les choix relevant des sphères personnelles et professionnelles.

États du moi : selon le médecin psychiatre et psychanalyste Éric Berne à l'origine de l'Analyse Transactionnelle (AT), les États du moi sont les composantes principales de la personnalité. Ils existent en chacun de nous et sont au nombre de 3 : le Parent, l'Adulte, l'Enfant.

Feedback : action par laquelle le récepteur d'une consigne ou d'une information renvoie une confirmation de compréhension ou un compte rendu d'exécution à l'émetteur initial. Il s'agit donc d'une action « retour ».

GTD (getting things done) : nom de la méthode de David Allen, un écrivain et consultant américain contemporain décrite dans son ouvrage intitulé *Getting Things Done, the art of stress-free productivity* (S'organiser pour réussir) publié en 2001. Ce théoricien de la productivité et de l'efficacité professionnelle propose une méthode de gestion des priorités quotidiennes, devenue une marque déposée depuis 2005.

Intelligence Émotionnelle (IE) : concept proposé en 1990 par les psychologues Peter Salovey et John Mayer, qui se réfère à la capacité de reconnaître, comprendre, maîtriser ses propres émotions et de composer avec celles d'autrui. Elle est proche du concept d'intelligence sociale.

Matrice d'Eisenhower : outil d'analyse conçu par Dwight David Eisenhower qui permet de classer les tâches à faire en fonction de leur urgence et de leur importance.

Mind mapping : également appelé carte heuristique, ce terme se traduit par « carte cognitive », « carte mentale » ou « carte des idées ». Il désigne une approche schématique qui permet de suivre et de présenter sous forme visuelle le cheminement associatif de la pensée.

Loi de Fraisse : loi de la subjectivité du temps selon laquelle « 1 heure ne vaut pas toujours 1 heure » : la perception du temps est subjective car corrélée à la notion de plaisir ou de déplaisir.

Loi de Hofstadter : également connue sous l'expression de « loi de glissement de planning », cette loi empirique pointe la difficulté à planifier des tâches. Partant du principe que chaque chose prend toujours plus de temps qu'on ne le prévoyait au départ, il est indispensable de planifier et de prévoir des marges de manœuvre pour gérer les imprévus.

Loi d'Illich : loi sur la productivité selon laquelle il s'avère qu'après avoir passé un certain nombre d'heures à travailler, la productivité commence à diminuer de manière significative. Ce constat amène donc à la nécessité de faire des pauses régulièrement.

Loi de Laborit : loi qui invite à se contraindre à exécuter prioritairement les tâches les plus ardues et/ou douloureuses et/ou importantes pour terminer par les plus faciles et agréables.

Loi de Pareto : loi empirique des 80/20 qui observe que 80 % des effets sont provoqués par 20 % des causes. Cet outil sert d'aide à la décision si on sait donner la priorité aux 20 % de nos actions générant 80 % de nos résultats. Le principe des 80/20 est surtout connu pour son application à la gestion du temps : une bonne hiérarchisation des priorités permet d'effectuer 80 % de son travail en occupant 20 % de son temps.

Loi de Parkinson : loi qui observe que « le travail s'étale de façon à occuper le temps disponible pour son achèvement » et qu'il est nécessaire de se donner des délais réalistes et d'en suivre l'avancement.

Loi de Taylor : loi qui indique la nécessité de se connaître et de prendre en compte ses biorythmes, car « l'ordre dans lequel nous effectuons une série de tâches influe directement sur le temps qu'elles nous prennent ». Elle est à l'origine du taylorisme, une méthode de production basée sur la décomposition et l'ordonnancement rationnel des tâches en vue d'optimiser le temps de travail.

Objectif SMARTÉ : c'est un objectif spécifique, mesurable, acceptable/atteignable/ambitieux, réaliste, temporellement défini,

éthique.

Pomodoro : technique de planification développée par Francesco Cirillo à la fin des années 1980 qui se base sur l'usage d'un minuteur permettant de respecter des périodes de 25 minutes de temps de travail, en alternance avec des pauses de 5 minutes, afin de favoriser la concentration et d'éviter le multitâche.

Positions de vie : concept de l'Analyse Transactionnelle émettant l'hypothèse que le jeune enfant « possède déjà, héritées par exemple de discours familiaux, les croyances sur lui-même et le monde qui l'entoure, qu'il peut garder tout au long de sa vie et que l'on peut résumer comme suit : je suis ok ou je ne suis pas ok, vous êtes ok ou vous n'êtes pas ok ».

Relevé de temps : outil de suivi permettant de tracer l'ensemble des activités d'une journée ou d'une semaine afin d'avoir une vision claire de sa gestion du temps.

Rétroplanning : un rétroplanning se fonde sur la date de fin prévue d'un projet et permet de « remonter » le temps. Il s'agit d'une méthode de planification inversée permettant de garantir le respect d'une échéance.

Réunion déléguée : réunion dans laquelle les différents rôles nécessaires à la conduite de la réunion sont répartis entre plusieurs participants.

Réunion flash : réunion très courte de 10 à 15 minutes rassemblant quelques personnes et servant à l'échange et à la transmission d'informations et non à la résolution de problèmes.

To-do list : liste de tâches permettant de suivre leur avancement, qu'elles soient liées entre elles ou non, collectives ou individuelles.

Trello : outil de gestion de projet en ligne inspiré par la méthode Kanban de Toyota. Il repose sur une organisation des activités en tableaux listant des cartes, chacune représentant des tâches. Les cartes sont assignables à des utilisateurs et sont mobiles d'une planche à l'autre, traduisant leur avancement.

Visualisation : technique de préparation mentale, la visualisation consiste à construire des images mentales permettant de se représenter tous les éléments et les contextes d'une action. Elle est utilisable à des fins positives pour modifier une mauvaise habitude, atteindre un but, réussir un examen...

Versionning : méthode de gestion des versions d'un même livrable (logiciel, document...). Elle consiste à travailler directement sur la source, en conservant toutes les versions précédentes.

Voleur de temps : toute personne ou toute situation qui nous éloigne de nos priorités, de notre vraie valeur ajoutée et consomme notre temps.

Bibliographie et sitographie

Ouvrages

- Allen D., S'organiser pour réussir, Alisio 2016.
- Ballarin J., Manager par les équilibres, Vuibert 2015.
- Berne E., Que dites-vous après avoir dit bonjour ?, Tchou 1977.
- Berne E. et al., Des jeux et des hommes, Stock 1984.
- Delivré F., Question de temps, Inter Éditions 2013.
- Harvard Business Review, Gérer son temps pour en gagner, Prisma 2016.
- Honoré C., L'Éloge de la lenteur, Lenteur mode d'emploi - Mieux vivre et mieux penser dans un monde accro à la vitesse, Marabout 2013.
- Jullien S., Lahouste-Langlès M.-L., Pro EN Efficacité professionnelle, Vuibert 2019.
- Kilic S., Perception de l'équilibre travail-hors travail et satisfaction au travail, Management & Avenir, Cairn.info 2014.
- Kondo M., La Magie du rangement, Pocket 2016.
- Latrobe D., Gérer efficacement son temps et ses priorités, ESF Éditeur 2012.
- Olicard F., Votre temps est infini, First 2019.
- Roger A., Othmane J., Améliorer l'équilibre professionnel et l'équilibre de vie : le rôle de facteurs liés à l'individu et au soutien hiérarchique, Cairn.info 2013.
- Rosenberg Marshall B., Les mots sont des fenêtres ou bien ce sont des murs, La Découverte 2016.
- Ryder C., La Méthode Bullet Journal, Mazarine 2018.
- Schneider A., La Charge mentale des femmes et celle des hommes, mieux la détecter pour prévenir le burn out, Larousse, 2018.
- Turgis C., Étendez votre zone de confort, ne passez plus à côté de votre vie, Dangles Éditions 2019.

Sites

- <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2014-3-page->

89.htm

- Messages contraignants : <http://changerenmieux.fr/test/quels-sont-vos-drivers/>
- Pomodoro : <http://www.pomodoro-technique.fr/> et <http://www.etre-meilleur.com/gestion-du-temps/la-technique-pomodoro-ou-lart-de-gerer-son-temps-grace-a-une-tomate.html>
- TRELLO: <https://trello.com/soizicjullien1/boards>
- Télétravail : <https://travail-emploi.gouv.fr/droit-du-travail/la-vie-du-contrat-de-travail/article/teletravail-mode-d-emploi?>
- Slow life : <https://www.laslowlife.fr>
- Équilibre vie pro/vie perso : <https://become-coaching.fr/>
- Lois sur le temps : <https://www.blog-emploi.com/8-lois-du-temps/>
- Soft skills : <https://www.docendi.com/blog>

Remerciements

Tout d'abord un immense merci à Hélène Willerval qui, en janvier 2019, nous a proposé de poursuivre l'aventure à ses côtés en écrivant un deuxième ouvrage de la collection « PRO en » consacré à la gestion du temps. Merci pour sa confiance et sa présence à nos côtés tout au long du voyage, de l'écriture à la relecture et pour les précieux conseils prodigués.

Nous remercions également nos clients pour leur confiance. À leurs côtés, nous réalisons chaque jour notre chance d'exercer ce métier. Vous accompagner est une source de satisfaction, de motivation et d'inspiration. Nous sommes également très reconnaissantes envers toute la fabuleuse équipe de Docendi. Merci pour leur confiance, et de nous donner la possibilité de travailler sur des thèmes qui nous sont chers, en toute confiance.

Merci aux lecteurs du premier ouvrage qui nous ont contactées via les réseaux sociaux afin de nous féliciter, de nous encourager et de nous proposer des collaborations. Quel bonheur de vous accompagner et d'intervenir dans vos entreprises ou vos réseaux. Merci à nos amis pour leur soutien sans faille, leurs encouragements, leurs félicitations, leur confiance. Un immense merci à nos familles respectives qui nous laissent réaliser nos rêves de partage, de transmission, d'écriture. Enfin, un merci tout particulier à notre fidèle relecteur et correcteur, Clément, pour la qualité de la relecture, les conseils pertinents et les coquilles démasquées.

Ce livre a commencé dans des conditions particulières. Lorsque le projet a été lancé, l'une de nous deux était immobilisée à la suite

d'une mauvaise chute. Ce livre a constitué un coin de ciel bleu. Écrire demande de l'organisation, de la rigueur et du temps. Il a été rédigé en partie durant deux périodes d'hospitalisation imprévues, de nos enfants. Le temps passait différemment, suspendu entre incompréhension, inquiétude, espoir, soulagement. Nous avons vu à quel point travailler en équipe, en confiance et en transparence, était précieux. Enfin, nous terminons ce livre en période de confinement pour cause de pandémie de Covid-19, là aussi le temps est suspendu. Nous avons à notre disposition à la fois beaucoup de temps, et pourtant si peu. Étrange paradoxe. Nous en concluons qu'il est toujours indispensable de s'organiser, de structurer ses journées, de prévoir, de s'adapter, de se donner un cadre. Il est également important de s'écouter, de bien se connaître, de se faire confiance, de prendre soin de soi pour prendre soin des autres.

Index

A

Action [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22], [23], [24], [25], [26], [27], [28], [29], [30], [31], [32], [33], [34], [35], [36], [37], [38], [39], [40], [41], [42]

Agenda [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16]

Agile [1], [2]

Amélioration continue [1], [2], [3], [4]

Analyse Transactionnelle [1], [2], [3], [4]

Animateur [1], [2], [3]

B

Bilan [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18]

Bullet Journal [1]

C

Cercle vertueux [1], [2], [3]

Changement [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22], [23], [24]

Charge mentale [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9]

Charte [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16]

Choisir [1], [2], [3], [4], [5]

Chronobiologie [1], [2], [3], [4], [5]

Classement [1], [2], [3], [4]

Communication [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22], [23], [24], [25], [26], [27]

Course [1], [2]
CQQCOQP [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8]
Croyances [1]

D

Daily action planner [1]
Décision [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12]
Déconnexion [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7]
Demande [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22], [23], [24], [25], [26], [27], [28], [29], [30], [31], [32], [33]
Déplacement [1], [2]
Disponibilité [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10]

E

Eisenhower (matrice d') [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9]
Estime de soi [1], [2], [3], [4], [5]
État désiré [1], [2], [3], [4]
État présent [1], [2]
État ressource [1]
États du Moi [1], [2], [3]

F

Fiche de poste [1], [2], [3], [4], [5]
Flash (réunion) [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7]
Fonctions [1], [2]
Fraise (loi de) [1], [2], [3]
Frontières (définition des) [1], [2]

G

Gardien du temps [1], [2], [3], [4]
Gestionnaire [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7]
GTD [1], [2]

H, I, J, K

Habitudes [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20]

Hofstadter (loi de) [1]

Illich [1], [2], [3]

Imperfection [1], [2], [3]

Jeter [1], [2]

Klaxoon [1], [2]

L

Laborit [1], [2], [3], [4]

Lois [1]

M

Mail [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7]

Matrice [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8]

Mémorisation [1], [2], [3], [4], [5], [6]

Messages contraignants [1], [2], [3], [4], [5]

Mind mapping [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8]

Mode subi, mode choisi [1], [2], [3]

Motivation [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14]

Multitâches [1], [2], [3]

O

Objectif [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22], [23], [24], [25], [26], [27], [28], [29], [30], [31], [32], [33], [34], [35], [36], [37], [38], [39]

Observateur [1]

Open space [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7]

Ordonnancer [1]

Organisateur [1], [2]

P, Q

Pareto [1], [2], [3], [4], [5]
Parkinson [1], [2], [3], [4]
Petit pas [1], [2], [3]
Planification [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18], [19]
PNL [1], [2]
Pomodoro [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8]
Prioriser [1]
Priorité [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12]
Procrastination [1], [2], [3], [4], [5], [6]
Profil [1], [2], [3], [4], [5]
Question [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13]

R

Rangement [1], [2], [3], [4], [5], [6]
Refus [1], [2], [3]
Relevé de temps [1], [2], [3], [4], [5]
Réunion [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22], [23], [24], [25], [26], [27], [28], [29], [30], [31], [32], [33], [34], [35], [36], [37], [38], [39], [40]
Rôles [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12]

S

Scribe [1], [2]
SMARTé [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10]
Stress [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [13], [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20], [21], [22], [23], [24], [25], [26], [27], [28], [29], [30], [31]
Structuration [1], [2], [3], [4], [5]
Surcharge [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11]

T

Taylor [1], [2], [3]
Télétravail [1], [2], [3], [4], [5], [6], [7]
Test and learn [1], [2], [3], [4]

To do List [1]

Trello [1], [2], [3], [4]

Tri [1], [2], [3], [4]

V, Z

Versionning [1]

Vie personnelle [1], [2], [3]

Vie professionnelle [1], [2], [3], [4], [5], [6]

Visualisation [1], [2], [3]

Voleurs de temps [1], [2], [3], [4], [5], [6]

Zone de confort [1], [2], [3], [4], [5], [6]

PRO en

- **Achats**
978-2-311-62256-0
- **Communication**
978-2-311-62223-2
- **Comptabilité**
978-2-311-62330-7
- **Conduite du changement**
978-2-311-62220-1
- **Consulting**
978-2-311-62254-6
- **Contrôle de gestion**
978-2-311-62225-6
- **Création d'entreprise 2^e éd.**
978-2-311-62434-2
- **Efficacité professionnelle**
978-2-311-62278-2
- **Formation**
978-2-311-62224-9
- **Gestion de projet**
978-2-311-62218-8
- **Gestion du stress**
978-2-311-62317-8
- **Leadership**
978-2-311-62316-1
- **Lean**
978-2-311-62228-7
- **Management**
978-2-311-62245-4
- **Management commercial**
978-2-311-62286-7
- **Marketing**
978-2-311-62231-7
- **Négociation commerciale**
978-2-311-62227-0
- **Qualité**
978-2-311-62259-1
- **Relation client**
978-2-311-62232-4
- **Stratégie**
978-2-311-62222-5
- **Supply chain**
978-2-311-62258-4



978-2-311-62355-0



978-2-311-62394-9



978-2-311-62392-5



978-2-311-62440-3



978-2-311-62438-0



978-2-311-62393-2



978-2-311-62314-7

*Nous vous remercions d'avoir choisi ce livre Vuibert
et nous espérons qu'il a répondu à vos attentes.*

Retrouvez **toute notre actualité** :

- les événements, les articles et les dernières vidéos de nos auteurs
- la parution de nos derniers livres
- un espace dédié aux candidats aux concours
- nos nombreux jeux-concours...


Sur notre site internet


www.vuibert.fr



Sur nos réseaux sociaux

 @Editions.Vuibert

 @editionsvuibert

 Éditions Vuibert

 @EditionsVuibert

Chaque mois, 3 personnes seront tirées au sort
parmi les nouveaux inscrits sur nos réseaux sociaux
et gagneront un livre.*

*Merci encore !
L'équipe Vuibert*

* Règlement du jeu disponible sur notre site

Conception maquette de couverture : François Supiot
Conception maquette intérieure : Hokus Pokus
Mise en page couverture : Hung Ho Thanh
Mise en page intérieur : Patrick Leleux PAO

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre, est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L.335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

© Magnard-Vuibert – septembre 2020 – 5, allée de la 2^e DB, 75015 Paris
Site Internet : www.vuibert.fr

PRO en

PRO en, des ouvrages pour développer vos compétences professionnelles :

- ✓ Tous les outils à maîtriser, illustrés par des visuels simples.
- ✓ Des plans d'action concrets facilement mobilisables.
- ✓ Des exemples d'application et des cas d'entreprise.
- ✓ Des zooms sur les dernières innovations.

Vous souhaitez améliorer votre organisation et mieux gérer vos priorités au quotidien ?

Vous désirez gagner en productivité ?

Vous voulez (re)devenir maître de votre temps tout en étant en phase avec vos valeurs ?

Découvrez **58 outils et 10 plans d'action** pour :

- faire le bilan de vos pratiques et définir vos priorités
- organiser au mieux votre planning et optimiser votre temps
- gérer vos relations de travail et être maître de vos réunions
- découvrir les meilleurs outils de gestion du quotidien



Ressources numériques

Questionnaire de chronobiologie, relevé de temps, charte de conduite de réunion, mind mapping...

Soizic Jullien est docteure en biophysique et coach certifiée HEC. Manager et coach agile, spécialisée dans l'intelligence collective, elle intervient notamment auprès des femmes dirigeantes.

Marie-Laure Lahouste-Langlès est diplômée en RH et coach certifiée HEC. Consultante formatrice, elle intervient sur la communication, la gestion du temps, la connaissance de soi. Elle est enseignante rattachée à Paris 12 et donne des cours à destination d'alternants en formation RH.

Rejoignez la communauté des pros et découvrez les billets de nos experts sur le blog Pro en www.linkedin.com/company/vuibert-pro-en

Vuibert.fr 