

Priorité aux priorités

Halte à la dictature du temps !

Vous avez le sentiment d'être débordé car vous êtes seul maître à bord de votre société ? Vous êtes victime de la «compactisation» du temps à cause de la loi sur les 35 heures ? Une solution : concentrez-vous sur ce qui est im-por-tant !

Défis : Dans les groupes, les salariés sont déjà aux 35 heures. Dans les plus petites entreprises, ils ne le sont pas encore. Les créateurs d'entreprise ou les managers de petites entreprises n'ont, pour leur part, pas d'horaire fixe. Pensez-vous que la réduction du temps de travail aide les gens à mieux gérer leur vie ?

NATHALIE LOUX. Non, les salariés qui sont passés aux 35 heures sont aujourd'hui plus stressés. Ils sont sans cesse à la recherche d'un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Dans leur milieu professionnel, ils se demandent comment faire plus et aussi bien en moins de temps. La réalité est que dans la plupart des entreprises on demande aux gens de faire le même travail de qualité en 35 heures qu'en 39. C'est souvent dur. Le nouveau paradoxe du monde du travail est le suivant : «Comment être plus «efficient» en moins de temps ?» Les gens sont désarçonnés. Ils cherchent de nouveaux repères et de nouveaux outils. Toute la question qui se pose alors à chacun est : «Comment gérer un temps compressé dans mon travail sans que ce soit au détriment de mon équilibre personnel ?»

Défis : Comment s'organiser pour agir efficacement dans son travail et ne plus subir ce temps compressé ?

NATHALIE LOUX. Il y a une opposition naturelle chez la plupart des individus

entre la notion de réactivité et celle de proactivité. Être réactif signifie : je subis. Être proactif signifie : j'agis. Chacun, quelles que soient les circonstances de sa

vie personnelle et de son environnement professionnel, ne doit pas se considérer comme une victime mais doit se poser en acteur de sa vie. Dans le cadre de la réduction du temps de travail, de nombreuses personnes pensent qu'elles sont victimes de la «compactisation» du temps. Cette «compactisation» est réelle. Mais, si je suis réactif je subis et si je subis je ne suis pas responsable. Il faut changer de paradigme, c'est-à-dire de cadre de référence. Chacun doit

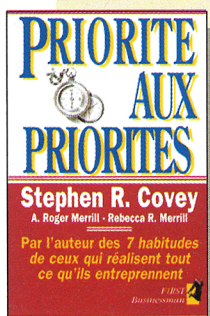
donc remettre à plat son emploi du temps en se demandant quelle est sa mission et quels sont les impératifs qui découlent de sa fonction. Cela implique de faire des choix et parfois de savoir dire non !

Défis : C'est facile à dire, difficile à mettre en œuvre !

NATHALIE LOUX. Il faut prendre du recul et établir un ordre de ses priorités, chaque mois, chaque semaine et chaque jour, en distinguant ce qui est important de ce qui est urgent. Pour sortir de la spirale de l'urgence, il faut se concentrer sur ce qui est important à moyen et long terme. Pour soi et pour son entreprise. Ce travail de fond commence d'abord par une réflexion profonde sur les priorités de notre vie.



▲ Nathalie Loux, 40 ans, est représentante pour la France du groupe américain Franklin Covey, spécialisé dans la formation à la gestion du temps, à l'organisation des priorités, et au coaching des dirigeants.



Priorité aux priorités

Le gourou américain Stephen R. Covey, spécialiste du développement personnel et président du groupe Franklin Covey, est l'auteur de plusieurs ouvrages à succès sur la gestion des priorités.

Ses travaux, notamment «Priorité aux priorités» ou encore «Réflexions quotidiennes à l'usage de ceux qui donnent la priorité aux priorités» (Éditions First, 2000), sont plus que jamais d'actualité avec la loi sur les 35 heures. Ces ouvrages pratiques aident chacun (individu ou organisation) à définir sa mission, ses rôles et ses priorités. Ils expliquent notamment comment apprendre à se concentrer sur ce qui est important et à sortir de la spirale de l'urgence.

«Personne ne voudrait dire à la fin de sa vie : j'aurais voulu passer plus de temps au bureau !»

PHOTOS : G. JOSEPH-DEZATTE

Défis : Les créateurs ou les patrons de petites entreprises comptent pourtant rarement leurs heures...

NATHALIE LOUX. Oui, mais ils doivent eux aussi se projeter dans l'avenir et apprendre à faire des choix, car ils ont aussi une vie personnelle qu'ils ne doivent pas négliger, même s'ils sont célibataires ! Être épanoui dans sa vie personnelle est toujours un gage de succès dans son travail. Comme le dit Stephen R. Covey, le président de notre groupe

Franklin Covey : «Connaissez-vous quelqu'un, salarié ou manager, qui dirait avec bonheur à la fin de sa vie : "J'aurais voulu passer plus de temps au bureau" ?» Travailler plus n'est vraiment pas une fin en soi, et ce n'est jamais un signe de bonheur !

Défis : Quelle est la solution alors pour concevoir une utilisation intelligente du temps de travail ?

NATHALIE LOUX. Il faut placer la discus-

sion et la passion au sein de l'entreprise ! La discussion et la passion signifient qu'il faut redéfinir les missions de l'entreprise et avoir une vision à horizon de un, deux ou cinq ans. Il faut concrètement se demander si certains produits ou services développés par l'entreprise, particulièrement chronophages, par exemple, ou alors absolument pas rentables, doivent être conservés, afin de concentrer le temps disponible de chacun sur les actions les plus efficaces et les plus ►►

► rentables. Il faut également réfléchir à la meilleure utilisation qui peut être faite des nouvelles technologies afin de gagner du temps. Lorsque cette réflexion se met en place dans une entreprise, même de petite taille, on touche au sens : pourquoi je crée, où je vais, quels produits sont réellement utiles à mes clients, quelles tâches peuvent être sous-traitées à moindre coût.

Défis : Dites-moi, mais c'est un débat philosophique...

NATHALIE LOUX. Non, c'est une question de bon sens ! La gestion des priorités d'une entreprise et des individus qui la composent repose toujours sur la réponse à des questions triviales : quel est mon marché, quels sont mes moyens de production, quel est l'état de mes finances, quel est mon environnement... D'où la nécessité de mettre en place des tableaux de bord précis selon quatre axes : planifier, organiser, faire ou faire faire et enfin contrôler.

Défis : Sommes-nous réellement si mal organisés ?

Hélas oui ! Pour de nombreux individus et dans de nombreuses organisations, on constate que 60% du temps est consacré à gérer des affaires urgentes, alors qu'il faudrait anticiper, c'est-à-dire se concentrer sur ce qui est réellement important. Je vais vous donner un exemple symbolique : quand on pense au métier des pompiers, chacun de nous les imagine toujours dans le feu de l'action. C'est une erreur ! En réalité ils passent 60% de leur temps à répéter et à s'entraîner pour être opérationnels rapidement et agir efficacement en cas de coup dur. Les salariés, les créateurs ou les managers doivent se former pour agir comme des pompiers. Chacun doit être responsable, bien planifier ses missions et se préparer pour être opérationnel rapidement et agir efficacement. C'est la seule garantie de réussite à long terme ! ♦

Propos recueillis par
Gabriel Joseph-Dezaize

«Chacun d'entre nous doit planifier ses missions et bien se préparer pour être opérationnel rapidement et agir efficacement.»



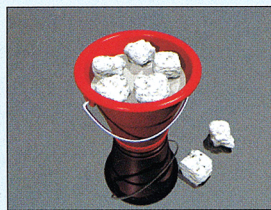
Donnez un emploi du temps à vos priorités !

Voici une métaphore sur la gestion du temps, utilisée par Stephen R. Covey du groupe Franklin Covey. Elle aide à comprendre comment mieux gérer son temps. Pratiquez cet exercice à deux personnes.



► **1^{re} EXPÉRIENCE** : Tout d'abord, prenez un seau rempli aux trois quarts de sable. Ce sable représente le temps incompressible qui occupe votre semaine aussi bien au travail que dans votre vie personnelle. Demandez à quelqu'un de faire tenir, en plus, à l'intérieur sept grosses pierres, sans que ces pierres dépassent du bord. Expliquez à cette personne que ces sept grosses pierres sont en fait des missions importantes qu'elle a prévu d'accomplir dans la semaine. Ces missions concernent aussi bien son travail (écrire un rapport important, par exemple) que ses obligations personnelles (aller assister à un match de foot prévu de longue date avec un de ses enfants, par exemple).

En général, la personne arrive à mettre quatre ou cinq pierres dans le seau, mais il en reste toujours deux ou trois sur la table. C'est une métaphore de l'emploi du temps de chacun de nous. Il y a tant de choses à faire que le temps paraît incompressible et qu'on ne peut rien ajouter dans notre agenda, y compris ce qui est important.



► **VERDICT** : La personne considère donc qu'il est impossible, compte tenu de son emploi du temps, de réaliser les sept missions importantes qu'elle avait décidé d'accomplir dans la semaine.

► **2^e EXPÉRIENCE** : Ensuite, il faut recommencer l'expérience en prenant le même seau rempli de la même quantité de sable. Répétez à la personne qu'il est tout à fait possible de faire entrer les sept pierres dans le seau sans qu'elles dépassent du bord. Laissez-la réfléchir. Elle risque de s'énervier. Mais insistez. Si elle ne

trouve pas, aidez-la. Il suffit de vider le sable sur la table, ce fameux temps incompressible. Ensuite, dites à la personne de placer les sept pierres dans le fond du seau. Premier objectif accompli, elle a placé ses sept priorités personnelles et professionnelles au fond du seau. Puis, il suffit de verser le sable qui se trouve sur la table dans le seau. Miracle, les grains de sable glissent entre les interstices des grosses pierres et affleurent le bord du seau. Cette métaphore de la gestion du temps montre qu'il faut d'abord placer ses priorités dans son agenda puis organiser le temps qui reste autour de ces priorités. En d'autres termes, il ne faut pas donner la priorité à son emploi du temps, mais donner un emploi du temps à ses priorités !



► **VERDICT** : La personne n'est plus victime du temps, elle gère son agenda (qui signifie «agin» en latin) et ne subit plus le calendrier (symbole d'inertie).