

ORGANISATION

Leurs recettes pour gagner du temps

- Les dirigeants, bien organisés, anticipent et s'octroient des pauses pour prendre du recul.
- Ils utilisent les outils de la mobilité, de la conduite de projet, des démarches qualité et collaboratives...

Une valse à trois temps. Ainsi va le rythme d'un DG, DGS ou DGA, entre le temps de l'écu, élastique, celui des collaborateurs, à plus long terme, et celui des usagers, dans «l'ici et maintenant». Dans ce contexte, rester maître de son temps, c'est anticiper tout ce qui peut l'être pour pouvoir, le cas échéant, faire face à l'imprévu. Cela consiste aussi à déléguer, en faisant confiance à ses collaborateurs, et à s'accorder

«Prendre des rendez-vous avec soi-même»

AVIS D'EXPERT

«La planification revient à bâtir sa journée en prenant des rendez-vous avec soi-même et en classant ses activités selon la méthode Covey (2) : A, ce que je dois faire aujourd'hui ; B, ce qui peut être fait demain ; C, ce qui se fait à plus long terme. Il faut toujours laisser du temps pour l'imprévu, faire une pause de dix minutes toutes les deux heures, etc. Dire systématiquement "oui" peut mettre en péril sa vie personnelle. Si l'écu demande un rapport à

15 heures le vendredi pour le lundi matin, il est possible de lui faire préciser ce dont il a besoin et de privilégier la qualité à la quantité en mobilisant son équipe. Il s'agit de passer du temps "chronos", dieu qui mange ses enfants, au "kairos", l'instant opportun, l'anticipation, la réflexion, le temps de l'importance et non de l'urgence.»

(1) Auteur de «Optimiser son temps et ses priorités» (Lettre du Cadre territorial, 2005) et de «Comment gérer efficacement son temps et ses priorités» (Territorial 2006).

(2) Stephen R. Covey, auteur de «Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent» (Ed. First, 2005).

des moments pour s'organiser et réfléchir. Sandra Dubois, DGS de la communauté de communes du Sud Marnais, prend des rendez-vous avec elle-même. Elle s'y autorise depuis un stage de gestion du temps suivi à l'Enact de Nancy. «Cela peut paraître simpliste, pourtant cela est primordial. Ces rendez-vous de dix minutes font gagner des heures, affirme-t-elle. Ils servent à planifier les activités du jour, de la semaine et des mois à venir, et à prendre du recul en fixant ses objectifs et l'ordre de ses priorités. Ils s'avèrent un excellent moyen de passer d'un état où l'on subit à un état "proactif", où l'on décide et agit.»

A chacun ses outils. Pour structurer son temps, Sandra Dubois utilise les outils de la démarche qualité et de la conduite de projet : le PDCA (Plan Do Check Act), le QQQQCP ou les questions essentielles «qui, quoi, où, quand comment, pourquoi?» à se poser avant d'agir, le diagramme de Gantt (*), le brainstorming... «J'utilise ces outils pour la plupart des missions : programmer et suivre de grands projets, rédiger documents et rapports, etc. Il faut être attentif à la planification : quand on sait "quoi faire", on gagne du temps pour réaliser les actions», remarque la DGS. Elle réalise aussi un audit qualité de son travail en listant ce qu'elle aurait dû faire, ce qu'elle a effectué, ce qui lui a fait perdre du temps et ce qu'elle aurait pu déléguer. Elle note tout, «à l'ancienne», sur un agenda papier,

LES POINTS CLÉS

■ Planifier

Prendre du temps pour établir son planning. «Prioriser» ce qui est important, et non ce qui est urgent. Fixer longtemps à l'avance ce qui est récurrent.

■ Déléguer

Faciliter la circulation de l'information, afin d'avoir des relais efficaces parmi ses collaborateurs.

■ Prévoir des pauses

S'accorder de véritables coupures... et savoir dire non.

pour avoir une vision d'ensemble en un coup d'œil et ne rien oublier.

Jean-Pierre Cuisson, directeur général des services techniques adjoint de la communauté d'agglomération belfortaine, préfère l'organisateur électronique. «Nous sommes très pris, sur quantité de sujets, souvent à l'extérieur, en rendez-vous ou en réunions. Nous ne pouvons jamais travailler sur un dossier deux jours en continu. C'est la particularité de nos responsabilités.» Aussi, quand il lui vient une idée, il la met en fiche sur son «Palm» et la transfère ensuite sur son ordinateur. Et inversement, avec ses tableaux de bord, plannings, budgets... qu'il peut consulter à tout moment. «Cela suppose un travail préparatoire. Mais je dispose ainsi d'outils unifiés, facilement transportables, constamment à jour, en lien avec les secrétaires», assure-t-il.

Démarche collaborative. Encore plus performants, les nouveaux téléphones portables (PDA communi-



Nathalie Loux, de Synergie communication (1), anime des stages de gestion du temps et des priorités, dans les Enact

« Pour les relations avec le public, je confie mon programme à ma secrétaire et n'y déroge pas. »

Jérôme Heip, directeur général des services de Mondelange

TÉMOIGNAGE

Jérôme Heip, DGS de Mondelange (5700 hab., Moselle)

« Nous ne revenons pas sur une décision prise en réunion »

« J'ai deux contraintes, répondre aux demandes des agents et à celles des élus. Pour les hiérarchiser, je m'appuie sur deux critères, leur urgence et leur importance. Pour les marchés publics, je travaille avec un rétro calendrier. En fixant la date de fin d'opération, je détermine les échéances et les délais à respecter. A Mondelange, nous n'avons ni cadre A ni cadre intermédiaire, aussi je définis chaque semaine les demi-journées réservées aux rendez-vous et réunions. Pour les relations avec le public, je confie mon programme à ma secrétaire et n'y déroge pas. Je limite mes rendez-vous à une demi-heure et, pour les gros dossiers, à deux heures. Une ou deux fois par semaine, je me rends sur les sites distants pour saluer mes collaborateurs. Dire non à l'élu est plus difficile. Je me dois d'être disponible et me cale sur son organisation. Nous suivons ensemble tous les dossiers : nous faisons un point en cinq minutes, matin et soir. La réunion de bureau municipal, que j'ai instaurée, fait gagner du temps, dès lors que les objectifs sont clairs. Et nous ne revenons pas sur une décision. »

à la coordination, où il réunit aussi le comité de direction.

Salvatore Morrone, DGS de Guénange (Moselle), s'organise sur l'année. « Au-delà de rares cas de force majeure, les priorités sont le budget, les marchés publics, le conseil municipal, les commissions, le patrimoine communal et les associations. » Pour obtenir les meilleurs tarifs, il lance tous les travaux en début d'année,

puis se consacre à leur exécution et au contrôle des marchés, préparés en fin d'année précédente.

Disponibilité. « Chronophages », le téléphone, les emails et les sollicitations imprévues requièrent une certaine vigilance. Tout démarchage est rejeté à Guénange comme à Mondelange. « C'est nous qui allons chercher l'information dont nous avons

besoin. Si l'un de nous perd du temps avec un commercial, il glisse un euro dans une tirelire. Quand elle est pleine, nous nous offrons un casse-croûte », relate Salvatore Morrone. Pour éviter que la lecture de messages ne « croque » une partie de la journée, Louis-Jean Villard définit des plages pour y répondre. Il limite également sa disponibilité : « Notre fonction implique d'être accessibles. Mais je reçois uniquement sur rendez-vous. Tout le monde passe par mon assistante. » Des réflexes plus difficiles à instaurer avec les élus.

S'il arrive à ces DG, dont le rythme de travail hebdomadaire est plus proche de 50 heures que de 35, d'emmener un dossier le week-end, ils essaient de préserver ces moments. Jean-Paul Vogel trouve cependant le temps de participer, une fois par mois, à Paris, aux instances nationales de l'Association des directeurs généraux des communautés de France, dont il est vice-président. Car, estime-t-il, « la prise de recul et les rencontres avec d'autres collègues sont nécessaires ». **Martine Doriac**

(*) Cet outil, développé vers 1910, par Henry Laurence Gantt, permet de modéliser la planification de tâches nécessaires à la réalisation d'un projet.