

GESTION DU TEMPS

Savoir s'organiser

Trier ses priorités selon leur importance et urgence, dire non aux « voleurs » de temps et déléguer sont les clés d'un agenda maîtrisé.

« **L**e temps ne se gère pas. C'est la manière dont on l'occupe, l'emprise que l'on a dessus, qui peut se structurer, explique Jean-Paul Riffle, directeur des formations à l'école nationale d'application des cadres territoriaux [Enact] de Montpellier. Cela suppose un travail préparatoire. On n'y parvient pas seul. Un cadre qui se forme sur ce thème devra, pour être efficace, travailler aussi avec ses collaborateurs. Lors de ces stages, les cadres réfléchissent à l'organisation de leur temps à partir d'un agenda-type, puis ils établissent un plan d'action assorti d'un engagement de mise en œuvre nécessitant une autodiscipline pour parvenir à modifier ses habitudes. »

A l'Institut national des études territoriales (Inet), les élèves-administrateurs ne reçoivent pas de cours

sur cette thématique, travaillée sur le terrain. « Durant leurs stages, ils développent des capacités d'observation. C'est par imprégnation qu'ils construisent leur propre système », reconnaît Jacqueline Magnier, conseillère formation.

1 S'extraire de l'urgence

Stéphane Auzilleau, directeur des ressources humaines (DRH) au conseil régional d'Aquitaine, a pris l'habitude de noter tout ce qu'il a à faire dans un cahier à intercalaires. Pour gérer ses rendez-vous, il n'utilise ni Blackberry ni I Phone (mobiles couplés à un ordinateur de poche). « La tentation est trop forte d'être connecté et de lire ses emails en permanence. J'essaie plutôt de m'extraire de l'urgence et de traiter les messages reçus par paquets. » S'il lit l'ensemble de ce que lui envoient ses collègues, ce qui vient de l'extérieur paraît moins prioritaire à ce DRH chargé des affaires internes. Pour gagner du temps, il redécouvre aussi l'intérêt du... téléphone. « Une petite discussion vaut souvent mieux qu'un long email. La messagerie est un outil intéressant, mais qui peut réduire la communication. »

A l'inverse, Hélène Lestarquit, directrice générale adjointe (DGA) chargée du développement interne au conseil général du Territoire de Belfort, apprécie de croiser son emploi du temps, sur Blackberry, avec celui des autres membres de la direction générale et de pouvoir répondre aux messages en continu. Elle s'accorde cependant de la souplesse dans son emploi du temps. « Il y a toujours quelque chose qui vous tombe dessus, une réunion qui

Méthode

■ La matrice d'Eisenhower est un outil de classification méthodique des priorités et d'appréciation des urgences que le président américain aurait utilisé pour le débarquement de Normandie en juin 1944. De fait, il s'agit d'un tableau divisé en quatre, qui sert à classer les tâches à accomplir : ce qui est urgent et important (UI), ce qui est urgent mais pas important (Ui), ce qui est important mais pas urgent (ui), ce qui n'est pas important et pas urgent (u).

s'intercale, une note à faire pour le lendemain. Pour être réactif, il faut pouvoir dégager une heure ou deux pour ce qui survient. Mon assistante a pour consigne de ne pas remplir mon agenda. J'essaie de laisser des plages libres chaque jour. Sinon, on ne lève plus la tête, on ne prend pas de recul et l'on n'est plus efficace », souligne-t-elle.

2 Déléguer et rester disponible

Outre l'organisation de leur agenda, ces trois anciens élèves de l'Inet ont pris l'habitude de déléguer, afin de gagner du temps. « La clé, c'est la vision de ce que l'on a à traiter, à hiérarchiser selon son importance, et la délégation. Celui qui ne sait pas déléguer est noyé. Mais pour cela, il faut pouvoir donner des réponses à ses collaborateurs, et donc se rendre disponible pour eux, estime Stéphane Auzilleau, à la tête de soixante personnes au conseil régional d'Aquitaine. Ils peuvent

AVIS D'EXPERT

Nathalie Loux, consultante, dirigeante de Synergie communication

« Prendre le temps de la réflexion »



« Il est important de déterminer individuellement et collectivement les tâches prioritaires liées à sa mission. Cela exige d'être très clair sur ses priorités professionnelles et personnelles. En aucun cas, un manager ne doit être gouverné par l'urgence. S'il l'est, il est dans "le ici-et-maintenant" ; or un cadre doit être dans la stratégie et la prospective. Être centré sur l'urgence est un aveu de désorganisation. »

Un décideur doit être capable de prendre le temps de la réflexion, d'imaginer, de penser demain, encore plus en période de crise.

Attention aussi aux jouets tels que l'i phone et le Blackberry. Ces outils, bien qu'indispensables, réduisent le temps de pensée. »



Après avoir consacré nombre d'heures à la réorganisation de la direction tout en assurant le court terme, j'ai une équipe fiable à qui je peux déléguer.

Philippe Laporte, DGS de Périgueux (Dordogne)

venir me voir entre deux rendez-vous pour me poser une question. J'accepte d'avoir un peu de retard au rendez-vous suivant, mais en contrepartie, je leur demande de préparer ces entrevues : ils exposent le problème mais aussi des solutions concrètes.»

3 Responsabiliser son équipe

«La délégation est un management multiplicateur : on multiplie par cinq à dix notre action. Elle est indispensable au cadre dirigeant qui trouve ainsi une tranquillité d'esprit. Le délégataire, lui, voit ses compétences reconnues. C'est une relation gagnant-gagnant», assure Hélène Lestarquit qui constate que le fait de confier des responsabilités permet de préparer l'avenir. «Il faut prendre du temps pour déléguer, à un degré plus ou moins important selon les collaborateurs. Se dire que l'on n'est jamais mieux servi que par soi-même est un mauvais calcul. Il

TÉMOIGNAGE Philippe Laporte, directeur général des services (DGS) de Périgueux (Dordogne)

«Hiérarchiser les priorités»

«Il n'y a pas de méthode miracle pour gérer son temps, sinon de hiérarchiser les priorités pour ne pas perdre de vue l'essentiel. Je note sur de grands tableaux aux murs et sur des tableurs informatiques les projets structurants à court, moyen et long terme. Je fais aussi des listes de tâches avec des dates butoirs que j'efface au fur et à mesure. Cela peut paraître sommaire, mais c'est utile. Cela me permet de relancer les services et de vérifier que les tâches confiées avancent. Le contrôle peut prendre beaucoup de temps. Après avoir consacré nombre d'heures, depuis un an, à la réorganisation de la direction tout en assurant le court terme, j'ai une équipe fiable à qui je peux déléguer. Il n'y avait pas de directeur des ressources humaines [DRH] pour 700 agents. Je les recevais. Je devais gérer des conflits. Un DRH est arrivé début juillet. Un fonctionnement en confiance avec le cabinet m'a aussi permis d'être plus efficace.»

faut appliquer un principe de subsidiarité : tout ce qui peut être délégué doit l'être!» souligne la DGA.

4 Se recentrer sur son cœur d'activité

«Déléguer, ce n'est pas abandonner. Il y a un contrôle à effectuer. Il faut rencontrer les personnes pour leur

expliquer les tenants et les aboutissants, prévoir des réunions de suivi. C'est valorisant pour le collaborateur et cela lui donne une expertise», assure Christine Saint-Léger, formatrice en communication et management au Forum pour la gestion des villes et des collectivités territoriales. Au fil des séances qu'elle

anime, elle constate que les managers n'ont pas tous une vision claire de leurs missions. «Je les fais réfléchir à leur cœur de fonction. Une fois celle-ci définie, j'étudie avec eux quelles sont les tâches nécessaires pour l'accomplir : diriger, manager par objectifs, déléguer, former, réunir, accompagner leurs collaborateurs... Puis je leur demande quel poids ils donnent à chaque tâche. Ils doivent les classer et définir combien de temps ils accordent à chacune d'entre elles. Ensuite, ils les situent sur un tableau des priorités. Ils s'aperçoivent souvent qu'ils accordent du temps à des missions peu importantes», note la consultante qui invite les managers à analyser leur agenda, tout en travaillant sur leurs objectifs annuels ou à plus long terme. «Ce qu'ils veulent accomplir avec leur métier peut ne pas être urgent mais important. Il s'agit de prendre du recul par rapport à sa mission», insiste-t-elle.

Martine Doriac