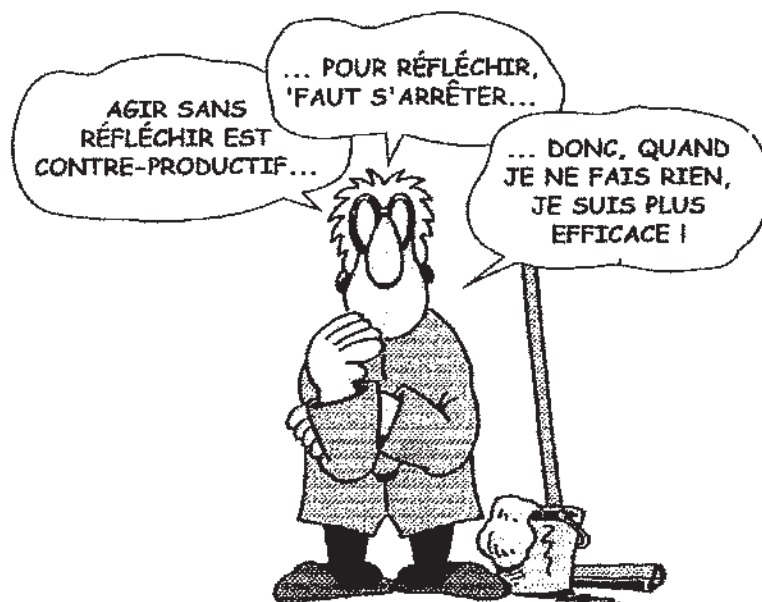


### Table des matières

- 1 Un défi permanent
- 2 Adopter le bon état d'esprit
- 3 Définir une vision personnelle
- 4 Les 3 pouvoirs
  - ▶ Eliminer
  - ▶ Déléguer
  - ▶ Planifier



### Un défi permanent

*La pression est inhérente à toute activité professionnelle.*

*Il nous faut non seulement faire « bien », mais il nous faut encore généralement faire « vite ». Nous devons être performants pour assurer à la fois le succès de notre entreprise et le développement de notre carrière.*

Malheureusement, la pression du temps, qui nous pousse à favoriser l'action au détriment de la réflexion, n'est pas propice à la pleine efficacité. Elle nous empêche de prendre du recul et nous pousse à agir dans l'instant, souvent au détriment de nos objectifs prioritaires. Faire preuve d'énergie est certes nécessaire, agir à bon escient l'est bien plus encore. Soumis au diktat du temps qui passe, nous devons apprendre à faire preuve de sélectivité. Augmenter notre productivité personnelle, c'est d'abord ne plus gaspiller notre temps.

#### **Conseil pratique : mieux s'organiser pour mieux vivre**

L'expérience prouve qu'il n'y a pas de relation immédiate, purement mécanique, entre le temps de travail et la productivité. Qui n'a jamais eu le sentiment de n'avoir rien fait au bout de sa journée alors qu'il n'a pas arrêté une minute de s'activer ? Avec, à la clé, un intense sentiment de frustration. « Tant d'efforts pour si peu de résultats... »

À l'inverse, organiser son travail, dégager des objectifs clairs, des priorités qui permettent d'atteindre des résultats concrets conduit à la motivation et à l'épanouissement. Paradoxalement, augmenter sa productivité personnelle, c'est bien souvent améliorer sa qualité de vie.

### Adopter le bon état d'esprit

*Accroître notre productivité, c'est avant tout accepter de remettre en question nos habitudes.*

Organiser notre productivité, c'est d'abord apprendre à remettre en question notre routine quotidienne. Nous devons prendre du recul et examiner notre emploi du temps avec la plus grande objectivité. Nous devons avant tout adopter un état d'esprit qui nous permette de changer nos comportements.

**Conseil pratique : prendre rendez-vous avec soi-même.**

Quiconque est soucieux d'exploiter au mieux le temps dont il dispose veillera à :

- ▶ libérer 15 minutes chaque jour pour analyser les activités prévues pour la journée ;
- ▶ fixer ce rendez-vous avec soi-même soit en tout début de journée, avant d'être plongé dans le stress et l'activité, soit en fin de journée pour organiser les tâches du lendemain ;
- ▶ établir un scénario optimal de la journée qui garantisse l'atteinte d'objectifs tangibles, conformes à ses priorités ;
- ▶ dresser son bilan en fin de journée, voire même un bilan intermédiaire en cours de journée, de façon à s'assurer que les objectifs fixés sont réalisés ou en bonne voie de l'être.

(Cf. livret « La journée Alpha » pour les questions-clés du rendez-vous avec soi-même).



### Définir une vision personnelle

*La durée d'une journée n'étant pas extensible, nous devons consacrer principalement notre temps aux activités essentielles, au détriment de celles que nous avons identifiées comme secondaires. Encore faut-il avoir une vision claire de ce qui compte vraiment. Fixer nos priorités suppose que nous disposions de critères objectifs permettant d'établir une hiérarchie parmi nos activités.*

Dans le cadre professionnel, la description de fonction est le fil rouge qui nous permet de garder l'objectif au centre de nos préoccupations. Toutefois, la durée du temps consacré au travail constitue elle-même une variable qu'il faut pouvoir recadrer dans un contexte plus large. Les activités privées (loisirs, vie de famille, etc.) constituent aussi des objectifs légitimes qu'il faut pouvoir concilier avec le travail et l'indispensable sommeil.

Nous veillerons donc avant tout à considérer notre existence comme un tout. Quels sont nos objectifs de vie ? Où voulons-nous arriver ? Quelle est notre conception personnelle de la réussite ? Etc.

Définir notre vision personnelle nous permet de répartir consciemment les efforts dans les directions, privées comme professionnelles, que nous avons nous-mêmes fixées. Nous sommes ainsi mieux à même de concilier nos objectifs propres avec ceux qui nous sont imposés et disposons d'un étalon de mesure nous permettant de répartir plus aisément nos efforts entre tous nos objectifs. L'expérience apprend en effet que ceux qui n'ont pas d'objectif sont généralement utilisés par ceux qui en ont. A l'inverse, les personnes qui voient clair dans leurs objectifs trouvent généralement le moyen de les réaliser.

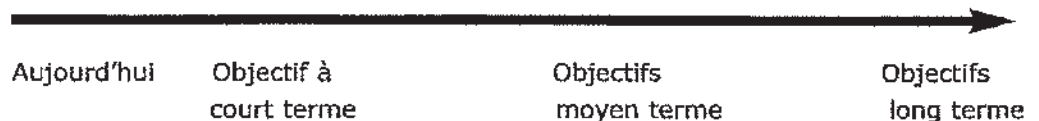
#### **Conseil pratique : comment concrétiser sa vision personnelle ?**

Quelques questions peuvent aider à mieux la cerner :

- ▶ quels sont mes buts ?
- ▶ quels sont mes besoins ?
- ▶ quelles sont mes ambitions ?
- ▶ quelles sont mes attentes privées et professionnelles ?
- ▶ quel est mon idéal ?
- ▶ quelles sont mes valeurs ?

- ▶ quelles sont mes limites ?
- ▶ qu'est-ce que j'aimerais commencer à faire?
- ▶ qu'est-ce que j'aimerais ne plus faire ?
- ▶ où me vois-je dans 1 an, 2 ans, 5 ans, 10 ans ... ?  
etc.

Une fois la vision personnelle précisée, encore faut-il la traduire dans les actes. Passer de l'intention à l'action suppose la fixation d'objectifs intermédiaires permettant de se rapprocher progressivement du but, selon le schéma suivant :



Quelle que soit la vision personnelle envisagée, le principal obstacle à franchir est toujours le même : parvenir à dégager le temps nécessaire pour atteindre l'objectif. Faute de fixer des objectifs clairs et de les ancrer dans la durée en fixant des échéances, le risque est grand de ne jamais concrétiser l'intention de départ.

### Les 3 pouvoirs

*Accroître la productivité personnelle repose sur la mise en œuvre de 3 pouvoirs : éliminer, déléguer, planifier.*



#### Dire 'NON'

Nous devrions impérativement rejeter les activités dont la productivité est nulle ou marginale. Toute personne est conviée un jour ou l'autre à assister à des réunions inutiles ou mal préparées, à devoir élaborer des statistiques sans intérêt, à entreprendre des déplacements superflus, à participer à des

discussions stériles qui lui font perdre un temps précieux sans espoir de déboucher sur un résultat concret. Apprendre à rejeter les activités de ce type permet de libérer un temps précieux qui sera avantageusement consacré aux objectifs prioritaires.

Plus difficile sans doute consiste à se dire non à soi-même et à refuser de prendre part à des activités appréciées, mais sans valeur ajoutée dans la poursuite de nos objectifs. Il s'agira, par exemple, de continuer à prendre en charge des tâches relevant d'une fonction occupée précédemment et pour lesquelles on a conservé un intérêt personnel, mais sans rapport avec les nouvelles responsabilités.

Nous devons apprendre à dire non de manière assertive, sans brutalité, mais sans concession (cf. livret « Assertivité »). Nous devons également être capables de communiquer notre décision de manière définitive (cf. livret « Communication de décision »).

### ► Déléguer

Tout ce qui ne peut pas être éliminé du planning sans pour autant constituer une mission prioritaire doit, si possible, être délégué, voire sous-traité. Les obstacles à la délégation paraissent souvent insurmontables. Nous devons avant tout faire la distinction entre les barrières inconscientes à la délégation et les obstacles objectifs.

Derrière les premières se dissimulent bien souvent la crainte de l'erreur et la volonté de limiter le niveau d'exposition au risque. Ces réticences doivent pouvoir être dépassées, faute de quoi aucune délégation ne sera possible (cf. livret « Délégation », page 2). Les obstacles objectifs portent généralement sur le manque de moyens. Leur trouver une réponse appropriée implique d'étendre la perception que nous pouvons avoir de la délégation.

**Conseil pratique : apprendre à déléguer**

Les obstacles objectifs se concrétisent généralement sous les 2 formes suivantes :

« je n'ai personne ». L'acte de délégation ne s'inscrit pas nécessairement dans une relation hiérarchique. D'une part, il est toujours possible de demander l'assistance d'un collègue direct, de même niveau hiérarchique, voire même d'un supérieur hiérarchique en cas de besoin. D'autre part, il est également envisageable de faire appel à des ressources indirectes : intérim, sous-traitance, fournisseurs et parfois même... les clients. N'est-ce pas le principe du self-service, par exemple ?

« mon équipe est débordée ». Vrai ou faux ? il importe avant tout d'y regarder de plus près. La tendance naturelle consiste pour chacun à mettre en adéquation l'activité par rapport au temps disponible (« loi de Parkinson »), en conséquence de quoi le rythme de travail tend à s'adapter automatiquement en fonction du volume de travail. Une équipe affichant tous les symptômes de l'activité peut en fait être moins occupée qu'il n'y paraît. Soucieux de déléguer une partie de nos tâches, nous commencerons par vérifier que le temps de nos collaborateurs est bien exploité.

Une meilleure connaissance des compétences et des tâches des collaborateurs, une formation compensatrice éventuelle, sont autant de moyens préalables à envisager dans le cadre d'une délégation efficace.

**Planifier**

Ce qui ne peut être ni éliminé, ni délégué, doit impérativement être planifié. Dans la mesure où nous ne pouvons faire qu'une seule chose à la fois, il est essentiel que nous organisions notre emploi du temps de manière à accorder à chaque tâche le degré de priorité qui lui revient.

Planifier les tâches garantit en outre de ne pas perdre de vue certaines activités jugées moins importantes et pour lesquelles nous n'avons pas jugé bon de prendre une décision. Par définition, ces « carrés flottants » se révèlent souvent être des pièges qui viennent manifester leur existence au plus mauvais moment. N'étant pas planifiés, ils devront alors

s'insérer parmi les tâches en cours, au risque de perturber à la fois la bonne organisation de notre travail et notre tranquillité d'esprit.

**Conseil pratique : 3 points clés pour planifier efficacement**

► **Evaluer au mieux la durée effective de l'activité à planifier**

La perception que nous avons du temps nécessaire pour mener à bien une tâche est trop souvent imprécise. Le plaisir ou le déplaisir ressenti par rapport à la tâche influence considérablement l'estimation que nous pouvons en avoir (« Rien n'est plus court qu'une belle nuit d'amour, rien n'est plus long qu'un doigt coincé dans une portière », Albert Einstein). Une planification efficace exige un travail préalable d'étalonnage qui doit être mené dans la durée.

► **Identifier les activités « d'entrée » et de « sortie »**

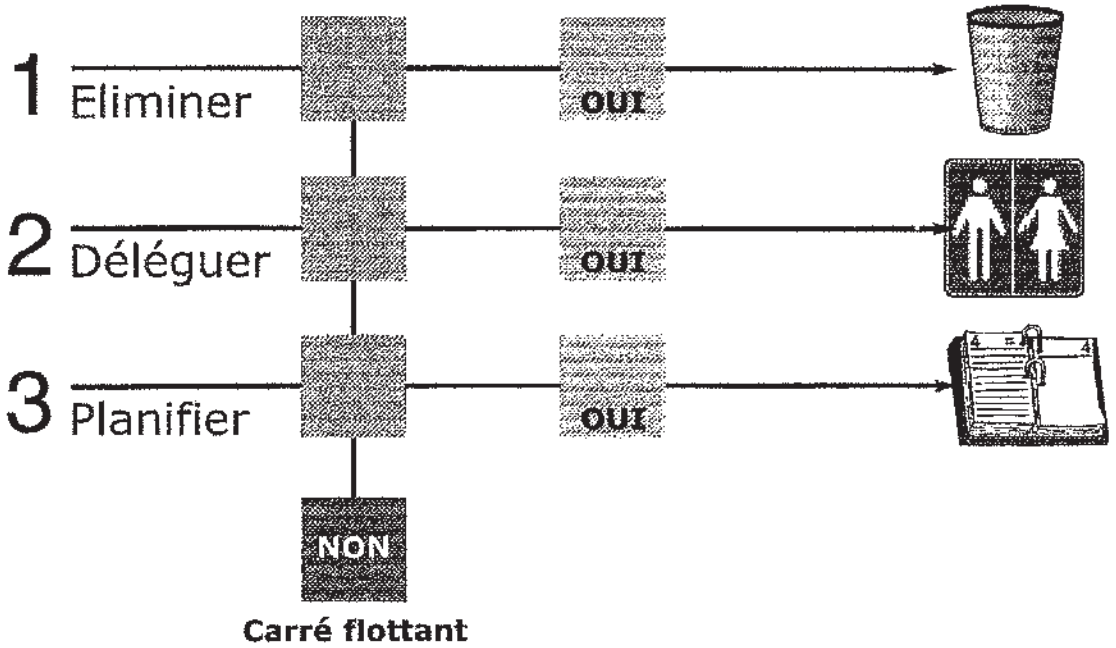
Celles-ci sont en général fortement sous-estimées et, parfois même, en raison de leur étalement dans le temps, difficiles à identifier avec clarté. Le temps de préparation nécessaire à une tâche doit pourtant être pris en compte dans la planification (exemple : préparer une présentation PowerPoint destinée à une réunion, voire même le temps de déplacement nécessaire pour se rendre au lieu de réunion). Il en va de même pour les tâches annexes qui clôtureront le travail (exemple : rédiger le rapport de réunion à l'attention de sa hiérarchie ou le temps nécessaire pour informer ses collaborateurs).

► **Anticiper les imprévus**

Les incertitudes liées à la planification (cf. points précédents) constituent une part des imprévus qui caractérisent toutes les fonctions sans exception, bien que de manière variable. C'est pourquoi, lors de la planification, il est nécessaire de laisser des plages horaires libres, que nous pourrions exploiter pour absorber toutes les tâches que nous n'aurons pas réussi à planifier. La quantification du temps nécessaire est à nouveau question d'expérience. A l'évidence, plus nous sommes bien installés dans notre fonction, plus nous nous faisons une idée claire des sources d'imprévus.



## Les 3 pouvoirs



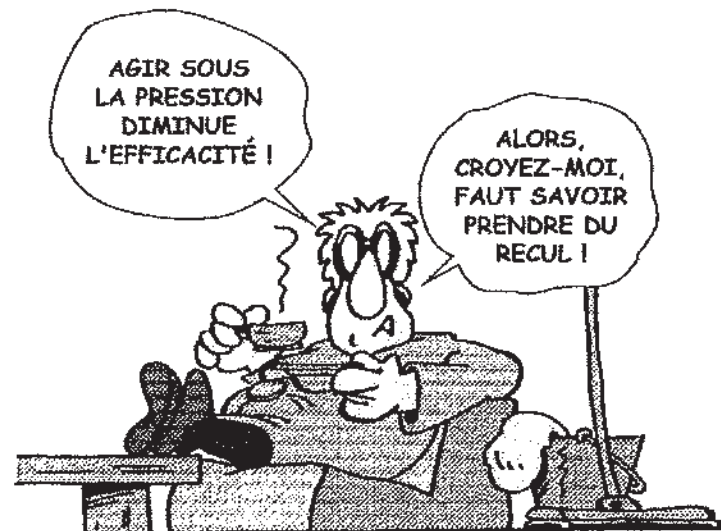
IL FAUT  
SAVOIR  
DIRE "NON !"



TENEZ, MOI  
CE MATIN,  
J'AVAIS UNE  
FURIEUSE ENVIE  
DE M'Y METTRE !

### Table des matières

- 1 Analyser les activités
- 2 Définir les priorités
- 3 Organiser ses journées Alpha



## Analyser ses activités

*Fixer un degré de priorité aux différentes tâches à exécuter suppose que nous ayons une vision claire de ce qui compte vraiment et de ce qui compte moins. Nous devons être en mesure de classer nos activités en 3 catégories, selon leur importance.*

Organiser nos activités suppose que nous ayons une vision précise de ce qu'elles représentent réellement. Aussi, avant d'exercer les 3 pouvoirs (cf. livret « Les 3 pouvoirs »), nous allons d'abord procéder à une analyse de nos tâches aussi objective que possible.

### **Conseil pratique : savoir distinguer l'important de l'urgent**

A tort, ces deux notions sont généralement associées. Or, aucune planification efficace ne peut être envisagée sans que nous ne puissions préalablement établir cette distinction.

La réalisation d'une tâche importante peut générer un bénéfice, sa non-réalisation peut provoquer une perte. Bénéfice ou perte, parfois même les deux, sont la caractéristique majeure d'une tâche importante.

#### **Exemple :**

Si nous consacrons une heure de notre temps libre à faire du sport, nous y trouverons une satisfaction qui contribue à notre équilibre. Il y aura bénéfice. Si nous consacrons une heure de notre temps de travail à établir des statistiques sans valeur ajoutée, nous n'engendrerons aucun bénéfice et nous gaspillerons un temps précieux qui aurait pu être mieux exploité. Mais, si nous ne le faisons pas, nous prendrons le risque d'un conflit avec notre hiérarchie et sa confiance à notre égard pourrait être entamée. Dans cette hypothèse, il y aurait perte. Que l'activité soit professionnelle ou privée n'y change rien, une activité sera jugée productive quand elle contribue à la réalisation de notre vision personnelle (cf. livret « Les 3 pouvoirs »).



La notion d'urgence est exclusivement liée au temps. Plus l'échéance approche, plus le temps disponible pour réaliser une tâche se réduit, plus cette tâche tend à devenir urgente.

A l'évidence, une tâche importante peut également devenir urgente, faute de l'avoir prise en considération au moment voulu. En règle générale, les tâches importantes sont bien identifiées et connues à l'avance. C'est le manque de discipline qui les rend urgentes. Par contre, une tâche urgente ne devient jamais importante. La pression du temps n'y change rien : si, en elle-même, la tâche n'était pas importante au début du processus, elle ne le sera pas plus à la fin, quand les délais se seront significativement resserrés.

**Exemple :**

C'est typiquement le cas du slide supplémentaire qu'un manager veut ajouter en dernière minute à une présentation PowerPoint et dont la réalisation risque de mettre tout le monde sous pression pour un bénéfice marginal, voire franchement hypothétique. La tension, et plus généralement toute forme d'émotion, générée par l'approche de l'échéance est souvent mauvaise conseillère.

Analyser ses activités consiste à les identifier selon leur degré de priorité. De façon logique, plus une tâche sera importante, plus elle bénéficiera d'un degré de priorité élevé.

Par convention, les activités se répartissent en 3 catégories :

- ▶ les activités « Alpha » : ce sont les plus importantes, celles qui justifient l'existence de la fonction et la présence dans l'entreprise. Elles font généralement l'objet de l'entretien annuel (cf. encadré « Comment identifier les activités Alpha »).
- ▶ les activités « Bravo » : de moyenne importance, doivent certes être remplies et contribuent à l'atteinte des objectifs, mais peuvent dans bien des cas être déléguées.
- ▶ les activités « Charlie » : de bénéfice faible, voire nul, sans rapport avec les objectifs fondamentaux. Entrent généralement dans cette catégorie les multiples dysfonction-

nements susceptibles de compliquer la vie, mais dont la résolution n'entre pas dans nos attributions (dysfonctionnements techniques – imprimante en panne – ou organisationnels – tâche imposée hors du champ des responsabilités -, voire comportementaux – bavard qui n'en finit pas...). Les activités Charlie doivent être éliminées sans état d'âme.

La distinction entre activités Alpha et Bravo peut se révéler délicate dans la mesure où une activité Bravo constitue parfois le préalable indispensable à une activité Alpha (se rendre chez un client, par exemple), mais cette clarification est toutefois indispensable pour pouvoir éviter les activités « Alibi » (exemple : je ne peux plus voir mes clients tellement je reçois du courrier. Pour un vendeur, dépouiller le courrier est typiquement une activité Bravo alors que s'occuper de ses clients est une activité prioritaire de type Alpha. Etablir la distinction permet de se recentrer sur l'essentiel).

***Conseil pratique : comment identifier concrètement les activités Alpha ?***

Les activités Alpha sont celles qui permettent de répondre à une question élémentaire : « Pourquoi suis-je payé ? ». Elles définissent la responsabilité et sont généralement fixées par la hiérarchie, spécifiées dans le contrat et la description de fonction. Elles contribuent à l'atteinte des objectifs, quantitatifs ou qualitatifs selon l'activité.

## Définir ses priorités

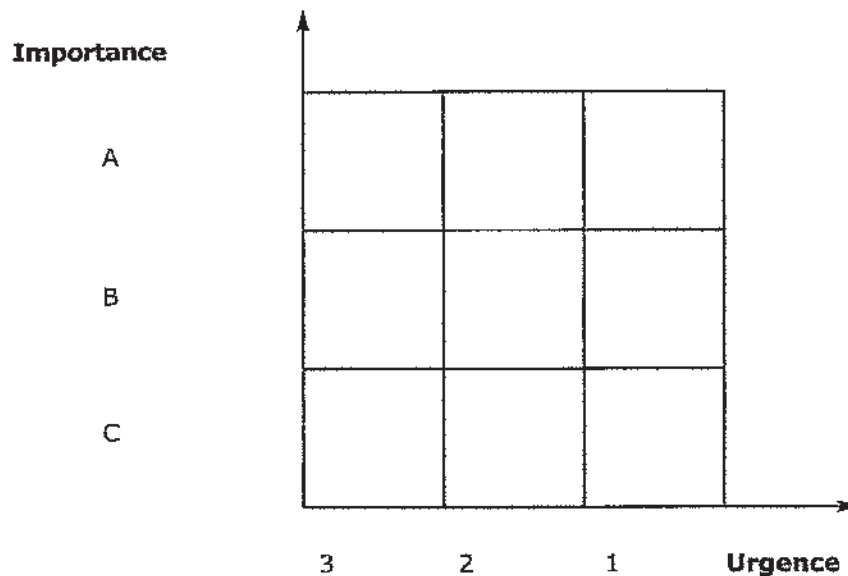
*Attribuer le plus objectivement possible un poids à chaque activité permet de mieux planifier son temps.*

Analyser nos activités n'est qu'un préalable. L'analyse permet assez rapidement d'identifier les activités à déléguer et à éliminer, mais ne permet pas à elle seule une planification pertinente. Pour définir nos priorités, nous devons pouvoir établir une hiérarchie parmi nos activités. Attribuer un poids spécifique à chaque activité va nous permettre d'établir l'ordre dans lequel elle doivent être traitées. Armé de cette information, il deviendra beaucoup plus aisé de planifier notre temps.

### **Conseil pratique : comment établir le poids de nos activités**

L'analyse des activités conduit à porter un regard critique sur chaque activité individuellement. Encore faut-il pouvoir considérer toutes les activités dans leur ensemble et disposer d'un étalon de mesure qui permette d'établir une hiérarchie entre elles. Le degré d'urgence lié à chaque activité va permettre d'y parvenir.

Pour dresser la hiérarchie des activités, la méthode la plus efficace consiste à dresser une simple matrice comprenant 3 rangs et 3 colonnes, selon le modèle suivant :



Chaque activité prise en considération doit figurer dans l'une des cases de la matrice.

**Exemples :**

- ▶ une activité de type A3 est une activité à forte valeur ajoutée, mais pour laquelle nous disposons d'un temps de réalisation confortable. Il est donc possible de la planifier à plus long terme. Si nous procédons de la sorte, l'avantage est double : d'une part, nous libérons notre temps et notre esprit pour des tâches plus urgentes ; d'autre part, le fait de planifier à plus long terme une activité empêche que celle-ci tombe dans l'oubli et devienne subitement urgente ;
- ▶ une activité de type B2 constitue une activité d'importance moyenne qui offre une certaine flexibilité d'exécution. C'est typiquement l'activité susceptible d'être sous-traitée, car elle n'est en rien prioritaire. Au cas où la sous-traitance réserverait de mauvaises surprises, nous disposerions encore d'un temps suffisant pour rectifier la situation ;
- ▶ une activité de type C3 ou C2 doit pouvoir être éliminée sans réelle difficulté. La situation est en principe identique en ce qui concerne les activités de type C1, à ceci près que le degré d'urgence constitue souvent un frein de nature émotionnelle qui peut rendre la décision plus difficile.



## Organiser ses journées Alpha

*La journée la plus productive se composerait exclusivement d'activités de type « Alpha ».*

La classification sous forme de matrice offre l'avantage de faire apparaître en toute clarté les activités susceptibles d'être déléguées, voire même supprimées. Idéalement, nous veillerons à nous débarrasser de toutes les activités dont la plus-value est insuffisante (Bravo) ou nulle (Charlie). La journée idéale serait donc exclusivement occupée par des activités de type « Alpha ».

### **Conseil pratique : comment cumuler les journées Alpha ?**

#### **Fixer 195 bénéfiques sur l'année**

En début d'année, nous gagnerons à noter les 3 objectifs, privés comme professionnels, que nous souhaitons concrétiser au cours des 12 mois qui suivront. Au début de chaque mois, nous en ferons autant. Les objectifs mensuels peuvent constituer des objectifs à part entière, de nature ponctuelle ou secondaire ; ils peuvent également constituer des sous-objectifs qui permettront de se rapprocher des objectifs annuels. Au début de chaque semaine, nous fixerons une fois encore les 3 objectifs que nous envisageons de réaliser au cours des 7 jours qui suivent.

- ▶ En procédant de cette façon, nous cumulerons les avantages : nous disposerons d'une série de 195 objectifs Alpha qui nous garantiront une marge de succès significative ;
- ▶ nous disposerons d'une série importante d'indicateurs qui nous aideront à estimer la distance qui nous sépare de nos objectifs prioritaires ;
- ▶ nous serons en mesure d'organiser nos journées de manière productive et serons moins tentés de céder aux tâches secondaires ;
- ▶ à condition de s'y tenir, nous cumulerons les réussites. A l'inverse, si nous constatons que les résultats souhaités sont rarement atteints, nous disposerons d'un signal d'alarme qui nous aidera à prendre les mesures correctives adéquates.





**Toujours commencer sa journée par une activité Alpha**

Commencer par se consacrer à une tâche à valeur ajoutée et achever cette tâche avant de passer à autre chose garantit l'obtention de résultats quoi qu'il arrive ensuite. Une journée commencée par une activité Alpha n'est jamais une journée perdue. Obtenir des résultats positifs dès le début de la journée constitue en outre un élément puissant de motivation. Le conseil est élémentaire, mais redoutablement efficace. En règle générale, le réflexe consiste à éliminer d'abord les petites tâches sans valeur ajoutée pour se consacrer ensuite, une fois l'esprit libéré, aux dossiers importants. Cette habitude est néfaste et il importe d'agir en sens inverse. Dans la mesure du possible, nous veillerons également à terminer notre journée par une activité Alpha. Non seulement cette activité nous rapprochera de nos objectifs, mais elle nous permettra en outre de libérer notre esprit pour profiter pleinement de nos moments de loisir.

