

Comment mieux gérer son temps

Disposer de plus d'heures dans la journée? Le rêve de chacun. Alors, que diriez-vous de libérer du temps pour vous concentrer sur des tâches qui comptent vraiment? *Par Julian Birkinshaw et Jordan Cohen*

Comment devenir plus productif? C'est simple: éliminez ou déléguiez les tâches secondaires, remplacez-les par des tâches à valeur ajoutée. Evident? pourtant les recherches montrent que les travailleurs passent une bonne partie de leur temps à des activités accessoires dont ils tirent une satisfaction personnelle minimale et qui pourraient aussi bien être assumées par d'autres. Alors pourquoi continuent-ils de s'y investir?

Parce que se débarrasser d'un boulot est plus vite dit que fait. Nous nous accrochons instinctivement à des tâches qui nous donnent le sentiment d'être occupés et donc importants, tandis que nos patrons, toujours désireux de faire plus avec moins, nous chargent d'autant de responsabilités que nous sommes disposés à en accepter.

Il y a cependant moyen d'échapper à cette spirale infernale. Les managers peuvent devenir plus productifs en réfléchissant attentivement à leur emploi du temps; en décidant quelles sont les tâches qui importent le plus, à eux comme à leur entreprise; en lâchant le reste ou en le déléguant subtilement. Nous avons tenté l'expérience avec 15 dirigeants de diverses entreprises et ils se sont montrés en mesure de limiter drastiquement leur implication dans des tâches de faible valeur ajoutée. Les bénéfices étaient évidents: quand Lotta Laitinen, dirigeante au sein du groupe If, un courtier en assurances, a jeté par-dessus bord des réunions et des corvées administratives pour passer plus de temps aux côtés de son équipe, cela s'est traduit par une hausse des ventes de 5% en l'espace de trois semaines au sein de son unité.

En demandant simplement aux managers de repenser et de restructurer l'équilibre de leurs tâches, ils ont pu libérer près d'un cinquième de leur temps et se concentrer sur des tâches plus utiles pendant les heures économisées.

Nous avons interrogé 45 collaborateurs de 39 entreprises, dans tous les secteurs, pour constater que même les plus performants et les plus impliqués d'entre eux consacraient de larges plages de leur temps à des activités fastidieuses, dépourvues de valeur ajoutée: travail de bureau et gestion générale dans l'entreprise.

«En cessant d'assumer certaines tâches, nous craignons de laisser tomber nos collègues.»

Difficile de changer

Il y a beaucoup de raisons à cela. En cessant d'assumer certaines tâches, nous craignons de laisser tomber nos collègues et nos employeurs. Ces activités moins importantes qui figurent sur notre liste des choses à faire ne sont pas entièrement dénuées d'intérêt. Notre recherche montre que progresser dans quelque tâche que ce soit élève notre sentiment d'engagement et notre satisfaction. Et bien que les meetings soient largement qualifiés de perte de temps, ils donnent la possibilité d'établir ou de maintenir des liens avec des collègues.

Les entreprises sont également responsables d'une productivité sous-optimale. Au fil de la décennie écoulée, on n'a cessé de réduire les coûts: les managers, à l'instar de la plupart des salariés, ont dû assumer des tâches de moindre valeur qui les ont distraits de travaux plus importants. Même si la confiance en la conjoncture revient, bien des entreprises hésitent à recruter du personnel, surtout administratif. Les procédures ci-après ont été pensées pour vous aider à opérer des changements dans votre horaire de travail quotidien.

1 Identifiez les tâches de moindre valeur. Examinez toutes vos activités quotidiennes et décidez lesquelles ne sont pas très importantes, pour vous ou pour l'entreprise, donc assez faciles

«Déléguer est plus difficile au début. Et finalement extrêmement satisfaisant.»

à éliminer, déléguer ou sous-traiter. Notre recherche suggère qu'au moins un quart des activités d'un travailleur intellectuel typique tombe dans l'une de ces catégories. Fixez-vous l'objectif de dégager jusqu'à dix heures de temps par semaine.

2 Décidez s'il vaut mieux éliminer, déléguer ou repenser. Divisez les tâches de moindre valeur en trois catégories: les dérisoires (que vous pouvez cesser de faire maintenant sans le moindre effet négatif), les opportunités de se décharger (des tâches qui peuvent être déléguées au prix d'un effort minime) et les réaménagements à long terme (les tâches qui doivent être restructurées ou remaniées). Les participants à notre étude ont estimé que cette étape les forçait à réfléchir de manière approfondie sur leur apport réel à leur entreprise respective.

3 Déchargez-vous de certaines tâches. Nombre de participants nous ont dit que le fait de déléguer était le plus difficile au début. Et finalement ►

► extrêmement satisfaisant. L'un d'eux a constaté qu'il ne cessait de se faire du souci pour les tâches qu'il avait déléguées, tandis qu'un autre concédait qu'il peinait à «pousser, aiguillonner et donner la chasse».

4 Allouez-vous du temps libre. Déterminez de quelle manière vous ferez le meilleur usage du temps libéré. Notez deux ou trois choses que vous ne faites pas par manque de temps. Puis, tenez un livre de bord pour évaluer si vous utilisez bel et bien votre temps plus efficacement. Certains participants à notre étude ont été en mesure de rentrer à la maison un peu plus tôt au grand plaisir de leur famille. D'autres ont déclaré que, malheureusement, leur temps avait été immédiatement dévoré par des imprévus. Et plus de la moitié ont utilisé les heures gagnées pour faire un meilleur travail. «J'ai cessé de passer du temps avec mon outil de planification de projet et, en lieu et place, je me suis concentré sur des activités stratégiques», a déclaré Shantanu Kumar, CEO d'une petite firme technologique.

Lotta Laitinen a utilisé son temps libéré pour écouter les appels des clients, observer ses meilleurs vendeurs et coacher ses employés individuellement. Résultat: un bond éblouissant de 5% des ventes en trois semaines et les progrès les plus notables produits par les employés au-dessous de la moyenne.

5 Tenez-vous-en à votre plan. Même si ce processus est entièrement personnel, il est important de faire partager votre plan à un supérieur, un collègue, un mentor. Expliquez quelles sont les activités que vous abandonnez et pourquoi. Et engagez-vous à discuter des résultats quelques semaines plus tard. A défaut, il est trop facile de retomber dans vos mauvaises habitudes.

Ces conseils ont pour but de stimuler votre productivité. Vous ne devez pas restructurer des secteurs de l'entreprise ni imaginer de nouveaux processus de travail ou transformer le modèle d'affaires. Tout ce que vous avez à faire, c'est de poser les bonnes questions et d'agir sur les réponses. ■

Un petit test: identifiez vos tâches de faible valeur

Dressez une liste de tout ce que vous avez fait hier ou avant-hier, divisée en tranches de 30 ou 60 minutes. Pour chaque tâche, posez-vous les quatre questions suivantes:

1. Quelle est la valeur de cette activité pour l'entreprise?

Imaginez que vous informiez votre chef, ou un dirigeant, de cette activité. La mentionneriez-vous? Pourriez-vous justifier le temps que vous y consacrez?

- Elle contribue de manière notable aux objectifs généraux de l'entreprise. 4 points

- Elle y contribue un peu. 3 points

- Elle n'a pas d'impact, ni positif ni négatif. 2 points

- Elle a un impact négatif. 1 point

2. Dans quelle mesure puis-je laisser tomber cette tâche?

Imaginez qu'en raison d'une urgence domestique vous arriviez au travail avec deux heures de retard et deviez établir un ordre de priorité dans vos activités du jour.

Dans quelle catégorie cette activité tomberait-elle?

- Essentielle: c'est la priorité absolue. 4 points

- Importante: elle doit être réalisée aujourd'hui. 3 points

- Secondaire: je m'en occuperai si j'ai le temps. 2 points

- Sans importance, facultative: je peux m'en dispenser immédiatement. 1 point

3. Si j'accomplis cette tâche, quelle satisfaction personnelle vais-je en tirer?

Imaginez que vous soyez financièrement indépendant et que vous démarriez l'activité de vos rêves. Conserveriez-vous cette tâche ou vous en débarrasseriez-vous?

- Je la conserverais, à coup sûr. 5 points

- Je la conserverais sans doute. 4 points

- Pas sûr: cette tâche a ses bons et ses mauvais côtés. 3 points

- Je la laisserais sans doute tomber. 2 points

- Je la balancerai stirement par-dessus bord: je n'aime pas m'en occuper. 1 point

4. Dans quelle mesure quelqu'un d'autre pourrait-il assumer cette tâche pour moi?

Imaginez que vous ayez été happé dans un travail urgent et difficile et que vous deviez confier une partie de vos activités pendant trois mois à des collègues.

Lâcheriez-vous, délégueriez-vous ou conserveriez-vous cette tâche?

- Je suis le seul à pouvoir m'en occuper. 5 points

- Cette tâche est exécutée au mieux par moi-même à cause de mes compétences particulières et elle est liée à mes responsabilités. 4 points

- Bien organisée, cette tâche pourrait être assumée à satisfaction par quelqu'un de moins compétent. 3 points

- Cette tâche pourrait aisément être assumée par un jeune employé ou être sous-traitée à l'extérieur. 2 points

- On pourrait complètement laisser tomber une telle tâche. 1 point

Additionnez vos points. Un total bas (10 points ou moins) reflète une tâche qui peut être déléguée ou abandonnée. Le calcul est fait? Reste maintenant la partie la plus importante: déléguer ces tâches de faible valeur.

Olivier Ferrari.
«J'ai appris à ne pas cumuler les tâches, car cela conduit à être inefficace.»



«J'ai réussi à libérer 70% de mon temps»

Olivier Ferrari, fondateur et CEO de Coninco Explorers in Finance, a abandonné des activités qu'il aime pour être plus efficient ailleurs. Pour l'aider à franchir le pas, il a suivi des cours et bénéficié de l'aide d'un coach.

Avec mes nombreuses responsabilités, j'ai été obligé d'apprendre à dégager du temps, à me centrer sur les domaines où j'apporte le plus à l'entreprise, et à déléguer. Je me suis demandé comment faire pour être plus efficient et plus productif. Pour cela, j'ai suivi des cours de gestion du temps et il en est ressorti qu'il fallait apprendre à gérer les priorités et surtout déléguer ce qui, pour moi, n'était pas facile. La délégation demande un lâcher-prise dans une activité qui est une passion. Je devais la transmettre à quelqu'un, ce qui implique d'abord les doutes inévitables lors du choix et, ensuite, de faire confiance, de laisser l'autre agir sans intervenir et ne pas le

surcharger de travail. Lorsque nous avons fait les démarches pour être agréé par la Finma, j'ai retrouvé ces principes appris pendant mon cours de gestion du temps, notamment le fait de ne pas cumuler les tâches, ce qui conduit à être inefficace. Dans le contexte de la Finma, cela a signifié pour moi d'abandonner certaines de mes casquettes afin d'éviter les conflits d'intérêts. Je suis allé très loin dans cette démarche puisque j'ai renoncé au poste de président et suis sorti du conseil d'administration de Coninco pour me concentrer uniquement sur celui de CEO. C'est difficile parce que l'on touche à l'ego. On doit abandonner des activités que l'on aime pour être plus efficient ailleurs. Le

processus a fait ses preuves puisque les collaborateurs qui ont reçu de nouvelles tâches sont heureux de cette marque de confiance. Ils s'organisent, sont plus épanouis et cette nouvelle énergie se répercute naturellement à tous les échelons de l'entreprise.

*J'avoue avoir suivi ce cours de gestion du temps à reculons, mais j'en ai été rapidement convaincu. J'ai aussi travaillé avec un coach. Aujourd'hui, je me rends compte de la plus-value de cette formation qui m'a permis d'augmenter de 50% ma capacité à traiter les dossiers. J'ai réussi à libérer 70% de mon temps que je peux consacrer ainsi à des tâches de stratégie, par exemple. **L.T.***