

Rien ne sert de courir, il faut gérer son temps !

« ... parfois, la vie se résume à prendre les citrons les plus amers et à en faire quelque chose qui ressemble à de la limonade. » (Fogelman, 2016)

Si la crise sanitaire mondiale, qui nous a toutes et tous touché-es de plein fouet, peut s'assimiler à ces citrons amers, nous devons alors tenter de trouver quels ingrédients y ajouter pour adoucir notre quotidien. Cette crise n'aura-t-elle finalement pas permis au monde occidentalisé de prendre du recul quant à son rapport au temps et à ses priorités ? À nous donc, d'en tirer parti et de faire notre limonade, pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

Le télétravail : nouveau mode
de fonctionnement

Rupture de l'unité de temps, de lieu et d'action

La structuration du temps a évolué en parallèle de la société et des représentant-es de l'autorité. En

effet, la gestion du temps est un signe de pouvoir. (Moyson, 2008) D'abord détenue par l'Église qui faisait vivre les populations au rythme des cloches, elle est ensuite passée aux mains de l'État avec les lois, normes et décrets. Mais aussi entre celles des entreprises et organisations avec leurs hiérarchies et règlements propres.

Et voilà qu'en 2020, tout est bousculé. Ce n'est plus une autorité officielle mais un virus qui va nous imposer un **nouveau rythme** de vie en paralysant la quasi-totalité de la planète... D'un côté, une partie de la population qui doit se soumettre à un effort (sur)humain et se voit plonger dans un quotidien où elle se trouve « pressée comme un citron » (pensons bien évidemment au secteur hospitalier) et d'un autre, une partie de celle-ci qui se retrouve immobilisée et mise au chômage. Entre les deux, une tranche de la population se voit confinée dans son lieu d'habitation avec comme objectif de continuer à



travailler à distance. L'espace de travail migre. Grâce notamment à la généralisation du matériel numérique et des connexions internet, nous assistons à une **déspatialisation nécessaire du travail** pour pouvoir poursuivre nos activités professionnelles. Si pour certain-es, le télétravail était déjà une pratique connue – mais rarement appliquée de manière aussi étendue – pour la majorité, il a fallu réinventer ses pratiques, ses habitudes et... sa gestion du temps et des priorités !

Nous observons alors au sein des structures qui ont continué leurs activités lors des différents confinements liés à la crise sanitaire, une **modification dans les rapports et dans les pratiques managériales**. Nous passons d'une société de contrôle, dans laquelle la quantité de travail fournie était mise en exergue, à une **société de collaboration** qui elle, privilégie la **qualité** (Taskin 2021). Les organisations demandent désormais à leurs employé-es de travailler davantage par projet, plutôt qu'en termes d'heures prestées. Elles se sont en effet aperçues que les conditions de travail pouvaient être parfois très difficiles : écoles et crèches fermées, manque ou absence d'espace-temps adapté, manque d'interactions et de loisirs, etc. Le travail s'est invité « à la maison » presque du jour au lendemain sans possibilité d'aménagements confortables pour de nombreuses personnes, d'où l'adaptation nécessaire de nos modes de fonctionnement.

Vers une plus grande autonomie

Entre le cadre de télétravail complexe et l'impossibilité pour l'employeur-euse de contrôler ses collaborateur-rices en temps réel, s'est opéré un glissement vers une plus grande **autonomie** des travailleurs-euses dans leur gestion du temps, en faveur de la bonne réalisation des projets.

Ainsi, la frontière entre le domicile et le travail est devenue poreuse pour un grand nombre d'entre nous. Si une réflexion sur l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée faisait déjà son

chemin, il est indéniable que cette crise est venue lui donner un coup d'accélérateur. L'équation « métro – boulot – dodo » s'avère dépassée... (Taskin, 2021) Et peu de personnes semblent vouloir replonger dans ce schéma, en tout cas totalement. Les pratiques sont donc réinterrogées et la possibilité d'un **fonctionnement hybride** séduit de plus en plus d'employé-es et d'employeur-euses. Les recrutements ont tendance à montrer une volonté, particulièrement chez les jeunes, de disposer d'une plus grande flexibilité qu'auparavant, avec l'objectif de pouvoir mieux concilier les différents aspects du quotidien.

Les **avantages** du travail à domicile sont d'ailleurs indéniables : moins d'énergie, de stress et d'argent dépensés dans les trajets et plus de flexibilité pour l'organisation familiale et les loisirs. Cela n'empêche pas ce mode de fonctionnement de faire apparaître des **difficultés** d'aménagement : omniprésence voire « sur » présence du travail (risque de burn-out), organisation déstructurée, difficulté de gestion du temps, etc. À cela s'ajoute une variable essentielle qu'est l'altération des liens sociaux. La crise aura en effet permis de mettre en lumière la nécessité de contacts en présentiel et de moments informels entre travailleur-euses pour une meilleure communication, une dynamique de groupe efficace, le développement d'un sentiment d'appartenance ou encore le maintien de la motivation chez les collaborateur-rices.

Le télétravail oui, mais à bon escient et surtout avec une **gestion efficace de notre temps** !

Un changement, ça se prépare...

De nombreuses « lois » peuvent nous aider à comprendre comment gérer notre temps de manière optimale. Avant d'en aborder certaines d'entre elles, nous souhaitons que le lecteur ou la lectrice garde en **point d'attention** qu'il n'existe (hélas !) pas de recette de « limonade » toute faite. Nous fonctionnons toutes et tous différemment, avec un biorythme qui nous est propre. Il faut donc tester les nombreux outils de



La roue du progrès



Source : Rodach, 2007, p. 22

en présentiel et l'autre pour celles effectuées en télétravail, afin de distinguer notre organisation/ fonctionnement selon notre lieu de travail et d'en tirer des conclusions. Cette analyse de la **répartition du temps de travail** peut également permettre d'initier une réflexion tant individuelle que collective sur les priorités établies et de vérifier qu'elles soient claires et bien définies pour tous-tes les collaborateur-rices. Une discordance dans la vision stratégique des projets peut en effet être un obstacle à une bonne gestion du temps.

Des lois qui régissent le temps

La Loi de Murphy

Angèle (2017) l'a chanté, Murphy voulait sa peau : « Tout ce qui est susceptible d'aller mal, ira mal ». Comme la tartine de confiture qui tombe, évidemment, du mauvais côté... L'idée n'est bien sûr pas d'adopter une vision pessimiste des choses mais bien de laisser une place à, et même de **« prévoir », l'imprévu** dans la planification des tâches. Tout prend plus de temps que prévu initialement. Combien de fois n'avons-nous pas dépassé les délais attendus en raison d'événements extérieurs venus ralentir notre travail ? Combien de fois ne sommes-nous pas arrivés en retard car une réunion avait pris plus de temps que prévu ? Gardons cela en tête lors de notre planification.

En pratique

- ❖ Prévoir une marge de manœuvre dans le minutage des activités pour faire face à l'imprévu (+10 %) ;
- ❖ Anticiper au maximum nos actions afin de (re) prendre le contrôle de l'environnement ;
- ❖ Pour des réunions efficaces et constructives : définir un ordre du jour minuté et répartir les rôles, y compris celui de gardien du temps ;
- ❖ Suivre la formation RÉSONANCE « Mener des réunions efficaces et agréables ».

gestion du temps à notre disposition pour trouver les plus efficaces pour notre fonctionnement personnel. Toute nouvelle recette nécessite un certain nombre d'essais avant d'arriver au résultat escompté.

Avant d'initier tout changement, il convient d'interroger ses pratiques et de **prendre du recul** sur sa gestion actuelle du temps. Chacun sera alors plus à même d'agir et de réagir au regard des lois qui seront présentées ci-dessous. Pour ce faire, nous proposons d'utiliser « **La roue du progrès** » de Rodach (2007), un outil qui permettra d'analyser son temps de travail, de prendre conscience des éventuelles tâches ou activités mises de côté jusqu'à présent et de se fixer un premier objectif d'amélioration.

Durant au minimum deux semaines, il faut y noter les heures passées à travailler sur chacun des 8 types de tâches proposés, pour obtenir un classement de 1 à 8 permettant d'avoir une vision globale de la répartition de notre temps de travail. Il peut être intéressant de compléter deux roues : l'une pour les tâches réalisées

Toute nouvelle recette
nécessite un certain nombre
d'essais avant d'arriver au
résultat escompté.

La loi de Parkinson

« Comme le gaz qui occupe tout l'espace disponible, le travail se dilate jusqu'à occuper tout le temps disponible. » (Noyé D., 2005, p. 7) La clé semble se trouver dans l'organisation et la **structuration de notre temps**. D'une part, nous devons nous intéresser à ses différents usages dans notre travail : moments de retrait/absence (ex : « être dans la lune » en réunion), de rituel (ex : saluer systématiquement tout le monde avant de commencer à travailler), de passe-temps/pause, d'activités et de travail de fond, relationnels... Quel équilibre représentent-ils dans notre quotidien professionnel ? Nous devons prendre conscience de notre mode de fonctionnement et de l'organisation de notre temps afin de mieux le structurer en planifiant des **délais réalistes** pour nos actions, et à terme trouver un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée. La planification se réalise à plusieurs niveaux : quotidienne, hebdomadaire et annuelle.

D'autre part, il faut être très attentif·ve aux habitudes et routines inutiles ou à ce que Rodach (2007) appelle les « **grands voleurs de temps** » : ce que nous aimons faire et qui pourrait être délégué (cela peut représenter 10 à 15 % de notre temps), notre degré de perfectionnisme ou encore le stress relationnel qui pompe notre énergie et notre temps.



En pratique

- ❑ Planifier = se fixer des délais - réalistes ! ;
- ❑ Suivre la progression et ajuster les échéances au besoin ;
- ❑ Utiliser des supports visuels pour les différentes planifications. Dans une fonction aux tâches très diversifiées, il est presque impossible de pouvoir fonctionner « de tête ». La solution : noter, noter, noter ! ;
- ❑ Utiliser des outils pour planifier : carnet de bord, agenda papier, tableau blanc, tableau de bord de progrès, ligne du temps, etc. ;
- ❑ Ne pas oublier les outils numériques : agenda numérique intégré, Trello, application intégrée au logiciel (Tasks par Planificateur et Tâches pour Microsoft Office par exemple).

- ❑ Avoir une bonne connaissance de sa fiche de fonction, qui précise clairement les tâches et mission du-de la travailleur-euse

La loi de Douglas

Dans la même idée que la loi de Parkinson, la loi de Douglas concerne la **gestion de l'espace**. « Plus il y a de place sur et dans son bureau, plus on étale ses affaires. » Afin de s'y retrouver plus rapidement, nous ne devons laisser apparaître idéalement que les choses essentielles, une dizaine tout au plus. Une loi qui structure notre espace mais aussi notre esprit pour un gain de temps qu'il serait dommage de négliger ! Aussi, instaurer un rituel pour ranger ses affaires en fin de session de travail à domicile permet de marquer plus facilement la scission entre vie professionnelle et vie privée.

En pratique

- ❑ Ranger son bureau (espace meublé) mais également le « bureau » de l'ordinateur ;
- ❑ Classer ses e-mails ;
- ❑ Ne sortir que ce qui est nécessaire et ranger dès qu'une tâche est effectuée ;
- ❑ Prévoir des codes de rangement pour les dossiers : couleurs ou numérotation (en version papier ou numérique) ;
- ❑ Prévoir des raccourcis dans les barres d'outils sur l'ordinateur.

La loi de Carlson

Il nous est toutes et tous déjà arrivé d'avoir le sentiment d'être au four et au moulin, d'avoir couru dans tous les sens, d'avoir été interrompu-e pour faire une multitude de petites choses, et d'avoir l'impression de ne pas avoir réellement avancé à la fin de la journée. Rodach (2007) appelle « **petits voleurs de temps** » ces interruptions en tous genres. C'est un piège dans lequel nous sommes nombreux-euses à tomber car selon la loi de Carlson : « un travail fait en

plusieurs fois prend plus de temps qu'un travail fait en continu ». (Rodach, 2007) L'une des plus grandes difficultés est de savoir dire non aux demandes qui arrivent. Il s'agit d'apprendre à se laisser du temps pour examiner une demande lorsqu'elle arrive et à la refuser si celle-ci n'entre pas dans le cadre de notre mission, si nous devons renoncer à d'autres tâches pour y répondre positivement ou encore si quelqu'un d'autre est compétent et disponible. (Noyé, 2005) Il est par contre nécessaire d'expliquer les raisons de ce refus et de proposer une solution ou une piste de solution, quand cela est possible.

En pratique

- ❑ Fermer sa boîte mail et planifier des moments pour lire ses e-mails, particulièrement en travail à domicile ;
- ❑ Désactiver les notifications sur son ordinateur ;
- ❑ Convenir de moments de disponibilité avec l'équipe ;
- ❑ Définir des canaux de communication en équipe et éviter de les démultiplier ;
- ❑ Laisser la porte fermée pour signifier visuellement une indisponibilité – sauf urgence ;
- ❑ Utiliser un agenda partagé pour faire connaître les disponibilités/indisponibilités de chacun-e ;
- ❑ Ne pas se satisfaire d'un délai « *asap*¹ » : demander à connaître le délai réel pour la tâche demandée.

La loi de Taylor et le principe d'Eisenhower

La loi de Taylor énonce que « *l'ordre dans lequel nous effectuons une série de tâches influe directement sur le temps qu'elles nous prennent* ». (Rodach, 2007, p. 23) Deux éléments intéressants en ressortent. Premièrement, nous l'avons déjà dit, chaque individu possède son propre biorythme. Alors que certain-es ont besoin de prendre leur petit-déjeuner dans le silence et mettent du temps à se dynamiser, d'autres sont efficaces dès le premier pied hors du lit. Il nous

faudra donc être attentif-ve à **prioriser** les tâches dans une journée de travail en tenant compte de notre **courbe d'efficacité**. Deuxièmement, il faut accorder de l'importance à **l'agencement des tâches les unes par rapport aux autres** afin qu'il soit cohérent et qu'il ne nous fasse pas perdre de temps inutilement.

Aussi, une démarche capitale pour une bonne gestion du temps et de ses priorités est d'apprendre à **hiérarchiser** ses tâches pour sortir du « tout-urgent ». Pour ce faire, la grille de priorisation inspirée par Eisenhower (voir tableau ci-dessous), général ayant dirigé le débarquement des alliés lors de la seconde guerre mondiale, est un outil facile à prendre en main. Une matrice, deux axes et quatre catégories. Simple et efficace. La clé sera de savoir distinguer l'urgent et l'important : l'urgence est une affaire de délai alors que l'importance est une question d'enjeu.



La matrice d'Eisenhower

	Urgent	Non urgent
Important	À faire tâches à échéance précise dont le retard entraînera des conséquences	À planifier tâches à échéance vague qui contribuent à la réussite à long terme
Non important	À déléguer tâches à traiter, mais qui ne mobilisent pas vos compétences	À abandonner distractions et tâches superflues

Source : <https://asana.com/fr/resources/eisenhower-matrix>

En pratique

- ❑ Prioriser/agencer les tâches la veille ou le matin de la journée de travail, avant de commencer quoi que ce soit ;
- ❑ Planifier l'agencement de la journée en fonction de l'environnement de travail à domicile (livraison ou visite prévue, présence du/de la conjoint-e et/ou d'enfant(s)...);
- ❑ Utiliser un tableau blanc et des post-it pour créer une matrice d'Eisenhower ;
- ❑ Garder les tâches de fond (Important/Non Urgent) pour le travail à domicile. Les risques d'interruption sont moins importants ;
- ❑ Commencer par négocier 10 % du temps pour les tâches « importantes et non urgentes » ;
- ❑ Utiliser des outils visuels pour une meilleure optimisation et visibilité de notre planification : Trello, matrice d'Eisenhower, etc.

La loi de Pareto

Également appelée « loi des 80/20 », celle-ci énonce que 80 % de nos résultats sont le produit de 20 % de notre activité. Elle démontre toute l'importance de l'identification des tâches qui créent le plus de valeur. La matrice d'Eisenhower peut ici encore être utile pour nous aider à nous **focaliser sur l'essentiel** en distinguant les tâches à faire impérativement soi-même, de celles à déléguer ou qui doivent être abandonnées. Un réel gain de temps !

La loi d'Illich ou le piège du télétravail

Le cerveau a besoin de s'arrêter sans quoi, au bout d'un moment, notre travail peut devenir contre-productif. Il est nécessaire de faire régulièrement des **pauses** et de s'aérer l'esprit pour rester performant-e : prendre l'air, se promener, faire des exercices d'étirement ou de méditation, boire de l'eau/un café... Si au bureau, nous suivons le rythme des réunions, des déplacements, des groupes de travail,



Pour organiser efficacement ses pauses, particulièrement en télétravail et sur du travail de fond, nous proposons la méthode appelée « **Technique Pomodoro** ». (Bernard, 2019) Il existe des applications numériques disponibles gratuitement pour utiliser cet outil. L'idée est de diviser la journée en unités de travail équivalentes à 25 minutes. Durant ce laps de temps, il est essentiel de bannir autant que possible toutes les perturbations. Après une unité de temps, on prévoit une courte pause de 5 minutes. Après 4 unités de travail, on prévoit une plus longue pause de 25 minutes. Et ainsi de suite.

des « pauses-café », des papotages ou encore des collègues qui nous rappellent à l'ordre, en télétravail, les pauses peuvent devenir un réel piège. En effet, combien d'entre nous n'en profitent-ils-elles pas pour lancer une machine à laver ? Préparer le repas du soir ? Passer un coup d'aspirateur ? Il ne s'agit pas là de réelles pauses, qui permettent de **réoxygéner** son corps et de son esprit, mais bien de charges mentales supplémentaires, qui réduisent les bienfaits du télétravail en terme de rythme. C'est donc une discipline que nous devons nous imposer afin de ne pas voir notre efficacité diminuée et surtout ne pas voir le surmenage pointer le bout de son nez !

Ainsi, les lois qui régissent notre gestion du temps sont transférables aux différents modes de travail : présentiel, distanciel ou fonctionnement hybride. Elles nous sont indéniablement utiles pour optimiser notre temps de travail, d'autant plus lorsqu'il est question de télétravail. **Popularisé à la suite de la crise sanitaire de 2020, le travail à domicile aura permis au monde professionnel de s'infiltrer dans notre sphère privée comme jamais auparavant. Après avoir été bousculé-es dans nos habitudes, nous devons à présent saisir la possibilité, d'une part d'en contenir les risques, et d'autre part, d'en retirer les avantages pour un meilleur confort de vie. À nous donc de redynamiser, réinterroger et remanier nos pratiques de gestion du temps, et peut-être plus encore, de prendre le temps de redéfinir les priorités et les valeurs que nous mettons derrière.**

Morgane MORTIER ■





Sources

- Bernard, R. (2019). Gestion du temps. Plus de temps pour l'essentiel. Trusted Shops. Extrait de : <https://www.leslivresblancs.fr/livre/entreprise/organisation/plus-de-temps-pour-lessentiel-gestion-du-temps>
- Fogelman, D. (Producteur). (2016). *This Is Us*. États-Unis : NBC
- Frimousse, S. & Peretti, J.-M. (2021/1). Repenser la culture d'entreprise après la crise COVID-19. *Regards croisés. Questions(s) de management* (31), pp. 151-206. Extrait de : <https://doi.org/10.3917/qdm.211.0151>
- Moyson, R. (2008). Une nouvelle gestion du temps ! Qualité de vie et efficacité personnelle. Bruxelles : De Boeck Université
- Noyé, D. (2005). Gérer vos priorités dans un temps limité. Paris : Insep Consulting Editions
- Rodach, G. (2007). Gérer son temps et ses priorités. Paris : Eyrolles
- Taskin L. (2021). Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-covid. *Regards économiques* (164), pp. 13-19.
- Site internet : <https://asana.com/fr/resources/eisenhower-matrix>

Note

1. « As soon as possible » : aussi vite que possible