

LE MANAGER ET LA GESTION DU TEMPS

Peu de managers se plaignent et disent « j'ai trop de temps ! ». Le message est en général l'inverse, et il est vrai que pour un décideur, il y a toujours quelque chose à faire : préparer un dossier, consacrer plus de temps à ses collaborateurs, à ses clients, etc. La question de la gestion de son temps prend ainsi une importance primordiale. Nous l'abordons ici sous l'angle de la mise en œuvre de la stratégie et de la traduction des priorités dans l'agenda du manager.

Traduire la stratégie en priorités d'agenda

Mieux que tous les discours, la manière dont un dirigeant choisit d'allouer son temps, traduit aux yeux de ses collaborateurs ses véritables priorités. Cette répartition peut évoluer dans le temps, au fur et à mesure de l'avancement d'une démarche stratégique, et l'agenda doit refléter cette évolution. Pour l'aider à choisir entre les multiples manières d'allouer son temps, nous suggérons de procéder à une revue rapide des actions stratégiques et des projets qui en découlent suivant deux critères : l'importance pour l'entreprise et la nécessité d'un engagement personnel du manager (les deux critères peuvent être classés sur une échelle de 1 à 3 ce qui donne facilement une matrice des priorités). Cette approche d'interclassement a cependant sa limite, mais au-delà de la méthode proposée, il faut en retenir l'esprit et le manager a toujours intérêt à revenir à son fil rouge, à son plan stratégique s'il veut éviter de se disperser.

Consacrer du temps à la gestion de son agenda

La gestion de l'agenda doit procéder d'une réflexion de priorisation et non pas d'une retranscription des seules contraintes. Il faut donc y consacrer du temps. L'expérience nous a montré qu'une à deux heures par semaine étaient nécessaires pour analyser l'agenda de la semaine passée et de préparer celui des semaines à venir. Le manager s'efforcera de faire coexister plusieurs échelles de temps dans la même semaine : le court terme qu'il doit assumer, le moyen terme et le long terme dont il est le garant. Il veillera de disposer de plages horaires pour ces échelles de temps différentes. Une des questions étant de savoir s'il consacre le temps suffisant au portage de la stratégie ou s'il est trop absorbé par les tâches imposées.

Respecter quelques principes d'hygiène en matière de gestion du temps

Nous indiquons ci-après quelques principes d'hygiène de fonctionnement, issus de notre pratique. Mais il nous paraît indispensable que le dirigeant définisse son propre mode de fonctionnement, et se forge au fil des années des habitudes que son entourage finira par adopter par mimétisme. Nous rappelons quelques principes à observer.

Déléguer : le management est l'art de faire faire, et le manque de temps est également une opportunité pour lui. Cela l'oblige à impliquer les autres et à déléguer.

Construire un partenariat de confiance avec son assistant(e) : le rôle de l'assistant(e) est primordial. C'est elle qui optimise les plages de temps, en alternant les phases de rendez-vous avec la sauvegarde de moments de réflexion. C'est elle aussi qui filtre l'accès, évite les dérangements inutiles et le décharge de nombreux problèmes du quotidien. Mais le dirigeant gagne aussi à développer une relation de partenariat avec son assistant(e) sur le fond des

dossiers. Elle pourra ainsi s'impliquer dans son travail et traiter des questions à sa place. L'éventail du possible est très large et va des simples réponses aux demandes jusqu'à parfois un rôle de conseiller du dirigeant. Ce partenariat se construit sur la durée et nécessite que le dirigeant passe du temps à expliquer le pourquoi des choses. Il y gagne en retour, en confort de fonctionnement, mais aussi en estime réciproque.

Expliquer son système de gestion du temps : une certaine forme de collégialité pseudo-participative a conduit à installer l'idée que le dirigeant devait être disponible instantanément pour son équipe : chacun pouvant à tout instant venir lui exposer un problème. Cette forme de management procure certes de la satisfaction au manager qui se sent indispensable, et aux collaborateurs qui ont un accès direct au manager, mais elle n'est en rien efficace. Le dirigeant doit donc expliquer à ses collaborateurs qu'ils doivent convenir d'un rendez-vous pour le voir, et que ceux-ci se préparent et ne s'improvisent pas.

Définir des plages de temps non interruptibles : selon des études neurologiques¹, le cerveau humain nécessite un temps de « chauffe » sur un sujet de l'ordre de 10 à 20 mn et la durée de concentration optimale est de l'ordre de cinquante minutes. Tout l'art en termes d'efficacité personnelle consiste donc à aménager des plages de temps sans interruption de près d'une heure, permettant soit de finaliser un dossier, ou de l'avancer de manière significative. Ce mode d'organisation ne va pas de soi et nécessite un véritable effort à l'heure des NTIC qui privilégient l'accès instantané et donc la fragmentation du temps². Travailler efficacement, à la fois sans interruption et sans la pression psychologique de l'instantané nécessite ainsi de reconquérir des espaces de tranquillité, quitte à passer pour « vieux jeu ».

Commencer par le plus difficile ...et le terminer : la capacité de concentration sur une question est cruciale pour un manager. Traiter les choses les unes après les autres et non pas simultanément relève de l'hygiène de travail. De même, s'il commence par le plus difficile il augmente ses chances d'y parvenir. S'il le termine il lui est beaucoup plus facile de se consacrer aux autres tâches.

Prévoir l'imprévu : le partage du temps devrait osciller entre 60% et 75 % pour les activités programmées et 25 % à 40 % pour les imprévus.

Travailler sur les rites et les habitudes : le meilleur ami et le pire ennemi de l'homme sont ses habitudes. Aristote déjà, avait constaté que la vertu s'acquerrait au fur et à mesure sous forme d'habitudes. Le manager doit veiller à cultiver les habitudes augmentant son efficacité, c'est un projet de longue haleine, mais qui s'avère être très payant.

¹ nous recommandons l'ouvrage du Docteur Patrick M. GEORGES, Gagner en efficacité, Editions d'organisation, 2001, qui est basé sur l'observation du fonctionnement du cerveau.

² Voir le Syndrome de Chronos de D. ETTIGHOFFER et G. BLANC,

Respecter quelques principes d'hygiène en matière de gestion du temps

Nous indiquons ci-après quelques principes d'hygiène de fonctionnement, issus de notre observation et de notre pratique. Il nous paraît indispensable que le dirigeant définisse son propre mode de fonctionnement et se forge au fil des années des habitudes que l'entourage finira par adopter par mimétisme ou par obligation...

Déléguer, déléguer, déléguer :

Le management est l'art de faire faire, et le manque du temps dont souffre le manager est de façon quelque peu paradoxale, également une opportunité pour lui. Cela l'oblige à impliquer les autres et à déléguer.

Construire un partenariat de confiance avec son assistant(e)

Le rôle de l'assistant(e) est primordial en terme de gestion du temps et d'organisation du travail du dirigeant. C'est elle qui gère l'agenda et qui sait optimiser les plages de temps, en alternant les phases de rendez-vous et de disponibilité du dirigeant avec la sauvegarde de moments de réflexion. C'est elle aussi qui filtre l'accès au dirigeant, évite les dérangements inutiles et le décharge de nombreux problèmes du quotidien.

Mais au-delà de ce rôle classique de secrétariat, le dirigeant gagne à développer une relation de partenariat avec son assistant(e) sur le fond des dossiers. Elle pourra ainsi s'impliquer dans son travail et traiter des questions à sa place. L'éventail du possible est très large et va des simples réponses aux demandes, au premier traitement des courriers, à la préparation de dossiers, jusqu'à parfois un rôle de conseiller du dirigeant.

Ce partenariat avec son assistante se construit sur la durée et nécessite que le dirigeant passe beaucoup de temps à expliquer le pourquoi des choses. Il y gagne en retour, non seulement en confort de fonctionnement, mais en estime réciproque.

Expliquer son système de gestion du temps.

Une certaine forme de collégialité pseudo-participative a conduit à installer l'idée que le dirigeant devait être disponible pour son équipe : une sorte de disponibilité instantanée où chacun peut passer la tête dans son bureau, exposer un problème ou une idée et la faire partager au dirigeant. Cette forme de management procure certainement de la satisfaction au dirigeant qui se sent indispensable car souvent sollicité, et aux collaborateurs qui peuvent se considérer comme importants car ayant l'accès direct au manager. Mais elle n'est en aucune manière efficace.

Le dirigeant doit donc expliquer en premier lieu son rapport au temps et son mode de fonctionnement. Il doit expliquer à ses collaborateurs qu'ils doivent convenir d'un rendez-vous pour le voir, que ceux-ci se préparent et ne s'improvisent pas, et que le rôle du dirigeant est d'arbitrer entre plusieurs solutions proposées, et non pas de faire le travail à leur place.