## Identifier ses sources d’inefficacité et ses bonnes pratiques personnelles

### L’auto-pointage

Chapitre extrait du livre *« L’essentiel pour maîtriser son temps »* - Harward Business Essentials – ESF éditeurs, 2011 – Chapitre *« Analysez votre emploi du temps ».*

*« Vous pourrez maîtriser beaucoup plus facilement votre temps si vous analysez l’utilisation réelle que vous en faites… Combien de temps consacrez-vous actuellement aux formalités administratives ? Aux réunions ? Aux conversations téléphoniques ? Aux déplacements ? À flâner sur internet ? Si vous pouvez dresser le tableau précis de l’utilisation de votre temps, vous identifierez à quel moment vous le gaspillez et apprendrez à l’employer plus efficacement.*

#### Tenez un journal de bord

*Si l’on vous demandait d’établir la chronologie de votre journée de travail d’hier, vous vous rappelleriez sans doute les tâches importantes que vous avez accomplies et plus ou moins le temps qu’il vous a fallu pour les effectuer. « Eh, bien voyons. J’ai commencé par répondre à mes e-mails. Cela m’a pris quelques minutes. J’avais une réunion à 9H15, qui s’est terminée vers 10H30. Puis j’ai passé quelques coups de téléphone et suis parti tôt pour rencontrer un commercial chez l’un de nos fournisseurs… »*

*De combien de choses vous souvenez-vous à propos d’hier ? Vos souvenirs peuvent être relativement exacts concernant les réunions qui étaient programmées car elles commencent généralement à une heure convenue à l’avance ; cependant, on néglige aisément le temps consacré aux broutilles, en particulier aux pauses-café, aux e-mails, etc. Pour comprendre comment vous employez votre temps, vous devez consigner vos activités dans un journal de bord pendant au moins trois jours, au mieux une semaine. Idéalement, vous le ferez lors de vos journées types, et non quand vous avez plus de déplacements que d’habitude ou que vous participez à une réunion commerciale s’étalant sur plusieurs jours, etc. Veillez à noter toutes les activités au fur et à mesure que vous les effectuez, même lorsqu’il ne s’agit pas de travail à proprement parler ; rien ne sera oublié, en particulier les courtes activités et pertes de temps nombreuses qui émaillent la journée de la plupart des gens.*

*Le tableau suivant est un exemple de journal de bord qui retrace la journée de travail d’une personne. Vous remarquerez qu’elle a même inscrit les choses les plus insignifiantes, comme attendre que son ordinateur s’allume, ranger son bureau ou aller aux toilettes. Elle a créé une nouvelle entrée dès qu’elle changeait d’activité. Cette personne aurait sans doute oublié ces petites choses qui s’accumulent au fil de la journée si elle avait rédigé son journal de mémoire en fin de journée.*

Exemple d’un journal de bord sur une journée

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Activité | Durée en minutes | Priorité |
| 8H56 | J’ai attendu que mon ordinateur s’allume | 3 | C |
| 8H59 | E-mails : je les consulte et y réponds | 15 | B |
| 9H14 | Pause : café, bavardages | 11 | C |
| 9H25 | Je range mon bureau en attendant le début d’une réunion | 5 | C |
| 9H30 | Réunion : équipe de lancement d’un produit | 55 | A |
| 10H25 | Pause : e-mails personnels ; toilettes | 5 | C |
| 10H30 | Téléphone : appel externe de S. Hubert, confirmation du déjeuner | 12 | B |
| 10H42 | Téléphone : appel interne de D. Gertz (service ingénierie) | 8 | B |
| 10H50 | E-mails : je réponds à Bruno | 3 | C |
| 10H53 | Internet : météo, actualités | 7 | C |
| 11H | Préparation : pour mon RDV du déjeuner | 8 | B |
| 11H08 | Réunion : discussions sur le programme de primes | 62 | C |
| 12H10 | Déplacement : déjeuner d’affaires à l’extérieur avec A. Dupond | 102 | B |
| 13H52 | E-mails : j’en envoie et j’y réponds | 12 | C |
| 14H04 | Téléphone : je rappelle les personnes qui ont laissé un message sur mon répondeur | 11 | C |
| 14H15 | Entrevue non programmée : stagiaire demandant des directives | 20 | C |
| 14H35 | Entrevue non programmée : D. Horowitz posant des questions sur le projet | 30 | A |
| 15H05 | Formalités administratives : je reprends mon rapport sur le projet | 34 | B |
| 15H39 | E-mails : entrants | 15 | C |
| 15H54 | Formalités administratives : je commence à rédiger le rapport mensuel sur le projet | 23 | B |
| 16H17 | Pause : toilettes ; café | 10 | C |
| 16H27 | Préparation : je réunis les documents pour la réunion | 10 | B |
| 16H37 | Réunion : révision du budget | 70 | B |
| 17H47 | E-mails : j’en envoie et y réponds | 11 | B |
| 17H58 | Internet : actualités | 11 | C |
| 18H09 | Projet : je vérifie et adapte le calendrier du projet | 16 | A |
| 18H25 | Formalités administratives : Je reprends mon rapport sur le projet | 52 | B |
| 19H17 | E-mails : j’en envoie sur le projet | 15 | B |
| 19H32 | Je rentre chez moi |  |  |

*Essayez demain de faire la même chose, en commençant dès que vous passez la porte de votre entreprise jusqu’à ce que vous quittiez votre bureau pour rentrer chez vous. Soyez aussi précis que possible concernant la durée de chaque activité. Ne laissez rien de côté.*

*Lorsque vous renseignez la colonne « Activité », essayez dans la mesure du possible de préciser une catégorie particulière, telle que « e-mails », « formalités administratives », etc. Catégoriser vos activités facilitera l’analyse ultérieure de votre journal de bord.*

#### Analysez votre journal de bord

*Étudiez votre journal de bord afin de repérer des tendances dans votre emploi du temps. Perdez-vous beaucoup de temps dans les tâches administratives, les pauses-café ou à répondre à des sollicitations ? Peut-être passez-vous beaucoup de temps le lundi matin au téléphone, ou recevez-vous des visites impromptues après le déjeuner ? Vous pouvez aussi découvrir que vos réunions ont tendance à se concentrer en fin de semaine.*

*Par conséquent, vous devez vous interroger : « l’utilisation que je fais de mon temps est-elle en accord avec mes possibilités et objectifs-clés ? ». Le fait que vous passiez la majeure partie de votre journée au téléphone peut ne pas poser de problème si vous êtes dans la vente, mais pas si vous travaillez aux comptes-fournisseurs. À l’inverse, les commerciaux qui consacrent la majorité de leur temps à des tâches administratives et peu à s’entretenir avec les clients n’utiliseraient pas leur temps à bon escient.*

*Prêtez particulièrement attention à la colonne « Priorité » de votre journal de bord. Dans quelles proportions votre journée est-elle dédiée à des activités de priorité A et B ? La majeure partie, espérons-le. Vous trouverez toujours des activités de priorité C dans votre journal, mais elles ne devraient occuper qu’une infime partie de votre journée.*

*Analysez ensuite les résultats. 50% de votre temps devraient être consacrés à des activités qui ont une vraie valeur ajoutée au regard de vos responsabilités et de vos objectifs. Si ce n’est pas le cas, peut-être pouvez-vous supprimer ou déléguer certaines de ces activités peu fructueuses ?*

*Par exemple, la personne du tableau a assisté pendant 62 minutes à une réunion sur le programme de primes de l’entreprise, ce qui constituait une priorité C pour elle. Elle devrait se demander : « Étant donné mes responsabilités et priorités, dois-je réellement assister à ces réunions sur le système de primes ? ».*

*Enfin, débusquez les pertes de temps. Afin de les mettre en évidence, surlignez-les en jaune dans votre journal de bord. Si vous voyez beaucoup de jaune, alors les possibilités d’amélioration sont nombreuses. Vous pouvez ensuite imaginer des solutions pour éviter ces pertes de temps.*

*Par exemple, la personne du tableau a accordé 175 minutes à des tâches de priorité C. Ce n’est pas désastreux, mais cela indique que des améliorations sont possibles. En revanche, seules 101 minutes sur toute la journée ont été consacrées à des tâches de priorité A, ce qui révèle un problème. Pourquoi cette personne emploie-t-elle seulement une heure un quart à des tâches de la plus haute priorité ?*

#### Recherchez les causes de votre mauvaise gestion du temps

*Maintenant que votre analyse vous a permis d’identifier des pistes d’amélioration concernant votre gestion du temps, il vous en faut en trouver les causes. Posez-vous les questions qui s’imposent. Répondez sans y mentir.*

*Exemples :*

* *Question : Pourquoi est-ce que je consacre tant de temps à des réunions de peu d’intérêt ?*
* *Réponse : Je crains que les personnes qui m’invitent à une réunion aient l’impression que je n’ai pas le sens du travail en équipe si je décline leur invitation.*
* *Question : Comment expliquer la quantité de temps que je perds dans des entrevues non programmées et des appels téléphoniques entrants ?*
* *Réponse : J’aurais le sentiment d’être impoli si je disais à mes interlocuteurs que je n’ai pas le temps de leur parler. Par ailleurs, je laisse ma porte ouverte et décroche le téléphone dès qu’il sonne.*
* *Question : Pourquoi est-ce que je passe tant de temps à mes e-mails et sur internet ?*
* *Réponse : Une part de ces activités est liée au travail mais la moitié des e-mails sont personnels et surfer n’est souvent qu’une façon de remettre à plus tard.*

*Des questions de ce genre vous permettront non seulement de comprendre les causes de votre mauvaise gestion du temps, mais aussi de vous préparer à les corriger.*

*À l’instar de la majorité des individus, en notant et en analysant pendant plusieurs jours votre utilisation du temps, vous découvrirez que vous avez plus de temps à votre disposition que vous ne le croyez – ne serait-ce qu’en éliminant les pertes de temps et en consacrant moins de temps à des activités routinières qui contribuent peu à votre réussite professionnelle. Mais souvenez-vous qu’on ne change pas de comportement par la pensée mais par l’action : en s’adaptant sans cesse pour développer de nouveaux automatismes plus performants.*

**SYNTHÈSE**

> La première étape d’une bonne gestion du temps est de comprendre comment vous dépensez actuellement le temps à votre disposition. Afin de gagner en efficacité, tenez un journal de bord pendant trois à cinq jours.

> Vous pourrez plus facilement analyser votre journal de bord si vous attribuez à chaque activité une catégorie générale (par exemple déplacements) ainsi qu’une priorité en fonction de votre objectif.

> Après avoir analysé vos activités, vous devez trouver la cause de votre mauvaise gestion du temps en vous interrogeant sur vos habitudes.

> La dernière étape consiste à corriger le problème. La méthode la plus appropriée est d’adopter de meilleures habitudes en observant de manière répétée le comportement souhaité jusqu’à ce qu’il devienne une habitude.