

Remplacez la gestion de votre temps par la gestion de votre énergie !



D'après *18 Minutes pour être efficace* de **Peter BREGMAN** (LEDUC.S, septembre 2011) ; *The 3 Secrets to Effective Time Investment: How to Achieve More Success With Less Stress* d'**Elizabeth GRACE SAUNDERS** (McGraw-Hill, décembre 2012) et « Relax! You'll be more productive » de **Tony SCHWARTZ** (*The New York Times*, février 2013).

« Le temps est la ressource la plus rare en entreprise, et s'il n'est pas géré correctement rien d'autre ne peut l'être », écrivait Peter Drucker dans *The Effective Executive* en 1967. Or cinquante ans plus tard en Occident, le temps est toujours considéré comme un actif à économiser, accumuler, réinvestir... pour obtenir un ROI maximal. Dans un environnement complexe, global et volatil, cette approche ne tient plus la route. L'alternative : apprenez à gérer votre énergie.

monde nous prendra tout ce qu'il peut. Décider ce que nous sommes prêts à lui donner est une question de survie ». Dans ce contexte, le nouvel objectif des décideurs est de comprendre comment mieux gérer leur énergie, pas leur temps.

VOTRE TEMPS EST RESTREINT

La gestion du temps s'est longtemps résumée à trouver le moyen de faire le plus de choses possible en un minimum de temps. Or l'« accélération du temps » et la complexité du monde du travail, accompagnées de l'explosion des nouvelles technologies ont rendu cet objectif inadéquat et non efficace. Selon la consultante Elizabeth Grace Saunders, « la vitesse et la sophistication de la société moderne ont fait de la gestion du temps un concept obsolète. Quelle que soit votre efficacité, vous ne pouvez plus tout faire ». Comme le précise Peter Bergman, « le

Le temps est une ressource limitée. Ceux qui refusent de l'accepter risquent de le payer cher (et coûtent des milliers de dollars à leur entreprise).

■ Vous ne pouvez pas tout faire...

Une semaine compte 168 heures et il est impossible de tout faire dans ce laps de temps. Malgré cette évidence, il est facile de tomber dans de mauvais automatismes. Dans un environnement

À RETENIR

- **Vous ne pouvez lutter contre le temps** : dans un environnement de travail exigeant, plutôt que d'essayer de tout faire, choisissez soigneusement vos batailles.
- **Gérez votre énergie, pas votre temps** : pour être performant, impossible de raisonner en nombre d'heures travaillées, tout est une question de qualité d'énergie investie.
- **Apprenez l'art de la soustraction** : passez moins de temps dans des activités qui créent peu de valeur et dépensez plus d'énergie pour ce qui compte vraiment.

“ Viser des A partout ne vous permet pas d'investir le temps nécessaire dans ce qui peut rapporter les plus gros retours sur investissements. ”

exigeant (un « professionnel du savoir » se doit d'être joignable en permanence), saturé d'informations et toujours plus complexe, négliger son sommeil est, par exemple, devenu une norme. Tony Schwarz rappelle pourtant que dormir moins de six heures par nuit est l'une des causes principales d'épuisement ; une étude récente¹ réalisée à Harvard montre ainsi que la privation de sommeil coûte plus de 63 milliards de dollars aux entreprises américaines chaque année en terme de perte de productivité².

■ ... Alors pourquoi un tel acharnement ?

Selon Peter Bregman, la pression émotionnelle nous pousse à surcharger notre emploi du temps.

- **La peur** : « Vous faites certainement tout votre possible pour garder votre emploi. Si votre patron vous demande de travailler 50 heures, vous allez en faire cinq de plus, explique Sara Robinson. Cela dure depuis des mois, voire des années et se répercute sur votre vie de famille, vos activités physiques, votre niveau de stress et votre santé mentale. Vous êtes épuisé et avez mal partout... pourtant vous continuez »³.

- **L'orgueil** : « Être occupé nous donne le sentiment d'être important », affirme Laura Vanderkam, auteur de *168 Hours*. Elle

rapporte une étude selon laquelle les individus qui prétendent travailler entre 70 et 80 heures par semaine (voire plus) ne travaillent en réalité pas plus de 60 heures.

- **L'évitement** : être occupé peut aussi servir de tactique de diversion pour éviter d'avoir à se confronter à certains problèmes.

VOTRE ÉNERGIE EST RENOUVELABLE

Vous ne pouvez pas rallonger les jours, mais vous pouvez apprendre à mieux gérer votre énergie.

■ Gérez votre énergie, pas votre temps

Selon Peter Bergman, ce sont les émotions et non la raison qui poussent les individus à essayer de « tout faire » même si leur santé, leur qualité de vie et leur productivité en pâtissent. Ainsi, la première étape pour optimiser l'usage de son temps est d'identifier les émotions qui sous-tendent les comportements. L'objectif est de vous sentir en paix, confiant et performant et non impuissant et épuisé. C'est pourquoi l'approche la plus efficace consiste aujourd'hui à raisonner non pas en termes de quantité d'heures travaillées, mais de qualité de vie. Il est donc plus juste de parler de gestion d'énergie que de gestion de temps. Voici quelques indicateurs d'une bonne gestion d'énergie :

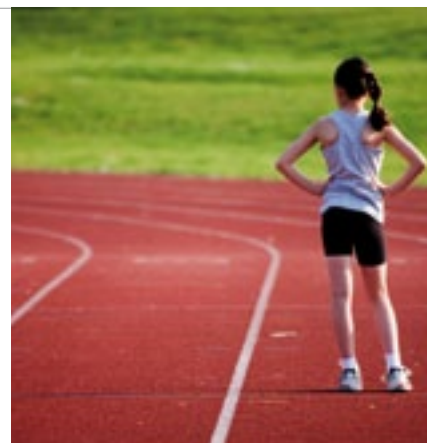
- J'ai toujours de l'énergie, je suis motivé et concentré sur ce que je suis en train de faire ;
- Je m'investis selon mes priorités afin de ne pas ressentir de la culpabilité ou de l'impuissance ;
- Je sais répartir mon temps de travail selon mes priorités ;
- Je ménage du temps pour des activités personnelles (physiques, intellectuelles, etc.).

■ Récupérez votre énergie

« L'énergie ne croît pas indéfiniment, explique Tony Schwarz. Nous la dépensons puis devons la récupérer ». Privés de repos, nous voyons notre productivité décliner jusqu'à l'épuise- ...

Comment les grands champions récupèrent-ils leur énergie ?

Faire une pause toutes les 90 minutes pourrait être le secret pour récupérer toute son efficacité. Des chercheurs de la Florida State University ont étudié des musiciens, des athlètes et des joueurs d'échecs exceptionnels et ont découvert que les plus talentueux d'entre eux répétaient par sessions intensives de 90 minutes en ne dépassant jamais 4 heures 30 de pratique quotidienne. Pour profiter de leurs progrès à long terme, ils évitent d'aller jusqu'à l'épuisement et s'octroient assez de temps pour des phases de récupération.



... ment. « Le manque de sommeil, de temps libre, d'une alimentation saine rendent les gens insipides, stupides et incapables de se concentrer. Ils passent plus de temps à répondre à leurs emails qu'à travailler, note Sara Robinson. Ils commettent des erreurs qu'ils ne commettraient jamais en temps normal et mettent encore plus de temps à les corriger en raison de leur état de fatigue. » Leslie Perlow, professeur à Harvard Business School, a enquêté auprès de 1 600 managers travaillant pour le Boston Consulting Group (BCG). Elle a découvert que, dans cet environnement de travail intensif, 92 % des consultants travaillaient plus de 52 heures par semaine et que seulement 2 % d'entre eux éteignaient leurs téléphones pendant leur temps libre. Elle a demandé à une équipe de six consultants de se déconnecter totalement un jour par semaine à partir de 18 heures. Résultat : une augmentation de 23 % de la satisfaction au travail, de la productivité et de l'efficacité générale. Impressionnée par ce succès, Leslie Perlow a décidé d'étendre son expérience à 1 000 autres équipes dans 14 pays différents⁴.

QU'ÊTES-VOUS PRÊT À NE PAS FAIRE ?

« Pour utiliser votre temps intelligemment, affirme Peter Bergman, vous devez vous poser quelques questions importantes, mais souvent éludées : qu'acceptez-vous de ne pas faire ? Qu'est-ce qui ne vous rend pas heureux ? Qu'est-ce qui n'est pas important pour vous ? Qu'est-ce qui ne va pas ? »

■ Vous devez dire « non » plus souvent

Améliorer votre efficacité, votre productivité et éviter l'épuisement nécessite de reconnaître vos limites. Il n'a jamais été aussi important de savoir dire « non » : non, je ne vais pas lire cet article ; non, je ne vais pas lire cet email ; non, je ne vais pas répondre à ce coup de téléphone ; non, je ne vais pas aller à cette réunion... Dire « non » peut sembler risqué, mais si la tâche qui vous incombe représente une perte de temps, l'accepter ne fera qu'empirer les choses aussi bien pour vous que

pour votre entreprise. « Paradoxe, affirme Peter Bergman. Nous voulons être disponibles pour pouvoir aider. Mais plus nous aidons, moins nous sommes disponibles et moins nous sommes en mesure d'aider. » À chaque fois qu'une tâche vous est demandée, posez-vous les trois questions suivantes :

1. Suis-je la bonne personne ? Si la réponse est non, demandez à la bonne personne.

2. Est-ce le bon moment ? Si la réponse est non, proposez un autre moment qui vous convient davantage.

3. Ai-je assez d'informations pour traiter la demande ? Si la réponse est non, attendez jusqu'à ce que vous ou quelqu'un d'autre ait trouvé la bonne information.

■ L'efficacité est récompensée, et non la perfection

Elizabeth Sanders a toujours été une excellente élève, de l'école élémentaire à l'université ; mais les choses ont changé quand elle est entrée dans la vie active. « En affaires, dit-elle, viser des A partout ne vous permet pas d'investir le temps nécessaire dans ce qui peut rapporter les plus gros retours sur investissements. »⁵ Pour dépasser cette tendance perfectionniste elle a développé la technique INO, qui l'aide à répondre à la question suivante : quelles activités sont sources d'efficacité, et lesquelles ne le sont pas ?

- Les activités d'**Investissements** comme la planification stratégique ou le temps passé en famille : un petit effort supplémentaire dans son travail, ou davantage de temps privé sont sources de forte création de valeur.
- Les activités **Neutres** comme les réunions de projets ou le fait d'aller à la gym : elles doivent être accomplies correctement, mais le temps dépensé ne garantit pas la création de valeur.
- Les activités d'**Optimisation** comme le travail administratif ou le temps passé à faire les courses : temps et énergie additionnels dépensés ne créent aucune valeur supplémentaire.

L'objectif (et la discipline) est de catégoriser chaque type d'activité (investissement, neutre ou optimisation), pour que vous puissiez organiser votre emploi du temps. Or bien souvent, les activités d'optimisation sont moins exigeantes, plus faciles et plus automatiques que les activités d'investissements à forte valeur ajoutée, ce qui en fait des distractions tentantes, selon Peter Bregman. C'est pourquoi il est indispensable de comprendre les émotions qui régissent vraiment vos comportements, afin de créer des cercles vertueux d'efficacité : je m'impose une discipline, donc je gère mieux mon énergie, donc je suis plus efficace, donc je gère mieux mon énergie... (voir « *Being Brilliant Every Single Day* », page 10). ■

1. « *Insomnia and the Performance of US Workers: Results from the American Insomnia Survey* » de Ronald C. Kessler *et al.* (*Sleep*, 2011).
2. « *Bring back the 40-hour work week: 150 years of research proves that long hours at work kill profits, productivity, and employees* » de Sara Robinson (*Salon*, mars 2012).
3. « *How To Develop Strong Time-Management Habits, Even if You've Failed in the Past* » de Howard Jacobson (*FastCompany*, janvier 2013).
4. « *The Workplace Benefits of Being Out of Touch* » d'Alina Tugend (*The New York Times*, juillet 2013).
5. « *How to Allocate Your Time, and Your Effort* » d'Elizabeth Grace Saunders (*Harvard Business Review*, janvier 2013).