

Être plus efficace ? C'est possible !

LA PLANIFICATION AU CŒUR DE L'EFFICACITÉ

Pour éviter pertes de temps, mauvaise organisation, stress et débordements, il existe des solutions faciles à mettre en œuvre. Constats et recettes !

Être efficace dans son travail, c'est satisfaire plusieurs exigences à la fois. Souvent incompatibles. Il faut satisfaire les actionnaires (c'est-à-dire faire plus avec moins), satisfaire les clients (faire conforme) et satisfaire les collaborateurs (se sentir bien). Cet équilibre est parfois obtenu, parfois précaire. Privilégier l'un se fait toujours au détriment d'un autre.

Qu'est-ce que l'efficacité ?

Selon une enquête internationale⁽¹⁾, 46 % du temps de travail dans une entreprise française serait improductif. Il serait temps d'y remédier. L'efficacité pourrait tenir dans la liste suivante : atteindre ses objectifs, dans les délais, en moins de temps, avec moins de ressources, avec moins de fatigue et de stress, avec plus de plaisir pour soi et son entourage. Mais comment savoir si l'on est efficace ? Il faut commencer par se poser les questions suivantes : est-ce que je connais des moments de surcharge ? De stress ? Est-ce que j'ai trop à faire et pas assez de temps ? Certainement.

Le monde industriel aurait connu des gains de productivité de l'ordre de 90 %⁽²⁾. Dans le monde administratif – les cols blancs – ces gains n'ont atteint que 4 %. Il resterait encore d'énormes progrès à accomplir.

Parmi les sources de la perte de productivité, on observe une planification insuffisante, un management inadapté et un

manque de motivation. Certains estiment même que les managers sont les principaux pollueurs du temps de leurs collaborateurs !

Cinq mauvaises habitudes

Pour gagner en efficacité, il est d'abord nécessaire de perdre ses mauvaises habitudes de travail.

Éviter les manipulations multiples. Si l'on saisit un document papier, plutôt que de le toucher, le parcourir, le retourner, il faut vraiment le traiter. Il faudrait donc se donner du temps pour traiter au jour le jour ses documents et ses e-mails pour ne pas prendre de retard. Le principe serait "je touche, je fais ; sinon je ne touche pas."



Si on laisse filer les choses sans intervenir assez tôt, les crises surviennent.

Éviter les interventions "pompiers". Si l'on arrive à une gestion de crise, c'est que l'on a laissé filer les choses sans intervenir suffisamment tôt.

Éviter les distractions courantes, celles qui viennent de l'intérieur. Ce que l'on n'a pas fait revient nous polluer. Ces choses ressurgissent inopinément et nous font perdre notre concentration. La précaution serait de faire les choses tout de suite pour cesser ces pollutions.

Éviter les interruptions trop fréquentes. Le travail haché ne permet pas de se concentrer sur les activités qui procurent de la valeur ajoutée. On se rue à tort sur les petites tâches morcelées et faciles à réaliser.

Éviter de remettre à plus tard ce que l'on peut faire tout de suite.

Les symptômes

Le manque d'efficacité se reconnaît à plusieurs symptômes. Les signes d'une organisation insuffisante peuvent prendre la forme d'une invasion de la paperasse, d'un déluge d'e-mails, d'une multiplication des doublons, d'un bureau encombré, d'un manque de structure dans le classement, d'une dénomination fantaisiste des documents, etc.

Quand la perte d'efficacité provient d'une mauvaise planification, cela se reconnaît au nombre de demandes de dernière minute, au manque d'anticipation, aux planifications ►►

(1) Source : Temps Improductif. Étude internationale sur la productivité, par IMR Proudfoot, 2001.

(2) Source : Cutting Paperwork in the Corporate Culture, par Dianna Booher, éditions Universe, Incorporated, décembre 2000.

Les managers sont les principaux pollueurs du temps de leurs collaborateurs.



Planifier son travail chaque soir pour le lendemain rend l'activité plus efficace.

irréalistes, au manque de routine de planification, au manque de suivi des dossiers, aux réunions ou rendez-vous déplacés ou insuffisamment productifs...

Les premières bonnes pratiques

Cet inventaire des constats et des symptômes du manque d'efficacité au travail doit

80 % des décisions peuvent être immédiates.

maintenant laisser place à quelques bonnes pratiques.

La planification est au cœur de toute efficacité. Chaque soir, il faudrait planifier pour le lendemain et chaque fin de semaine pour la semaine d'après. Cette planification n'est bien sûr utile que si l'on réalise ses plans et ses suivis !

Une autre mesure qui pourrait fluidifier le travail serait de prendre les décisions tout de suite.

80 % d'entre elles peuvent être immédiates. À ce stade, trois solutions :

1 - "je ne fais pas" : il faut que cette décision soit claire et que l'on assume sa réponse ;

2 - "je fais tout de suite" : la tâche sera rapidement terminée ;

3 - "je fais plus tard" : il faut déterminer les étapes, le temps nécessaire et la date de réponse.

Maintenant, encore faut-il décider d'être efficace... ■

Nicolas Gosse

Merci à Bruno Savoyat de l'IBT pour ses enseignements (Bruno.Savoyat@ibt.fr).



Avis d'expert L'efficacité en questions



Bruno SAVOYAT, chef d'entreprise, diplômé en psychologie, est directeur de l'Institute for Business Technology (IBT) pour la Francophonie, la Suisse et la France. Il a mis en place de très nombreux programmes d'efficacité personnalisés dans les entreprises de toute taille. Son expérience et ses connaissances (il a longtemps été professeur de psychologie ; il enseigne aujourd'hui à l'Institut de Coaching International) en font aujourd'hui un consultant très recherché. Il est par ailleurs l'auteur du livre *Les secrets de l'efficacité*.

Travailler efficacement, est-ce facile ?

Bruno Savoyat : Travailler efficacement, c'est chercher à travailler "plus facilement". Et il est plus facile de travailler facilement !

Ce qui est beaucoup moins facile, c'est de se remettre en question, c'est d'avoir le courage de changer et de persévérer. Beaucoup aimeraient changer, mais ne savent pas comment. C'est pour cela que IBT pratique avec le PEP (Programme d'efficacité personnalisé) un accompagnement spécialisé des équipes de travail et des collaborateurs. Cet accompagnement sur la durée a pour but d'aider chacun et chaque équipe à faire un retour vers la simplicité de fonctionnement, à gagner du temps, à diminuer le stress, à consacrer son énergie et ses ressources aux bonnes activités, à se mettre dans une voie de progression constante.

Les objectifs de changement et les outils de changement doivent s'adapter non seulement aux objectifs de l'entreprise, mais aussi au niveau de l'individu, à sa personnalité, à ses responsabilités. Le PEP aide chacun à identifier ce qui fonctionnera le mieux dans son propre cas et à le mettre en place jusqu'au succès.

L'efficacité du travail dépend plus du manager que du collaborateur, non ?

Bruno Savoyat : En partie oui, en partie non ! La bonne nouvelle, c'est que chaque collaborateur dispose d'un gisement considérable d'améliorations possibles.

J'entends parfois citer une phrase terrible pour le manager : "Il n'y a pas de mauvais collaborateur, il n'y a que des mauvais managers".

Il est vrai qu'il appartient au manager de mieux organiser le travail, d'anticiper, de protéger, de créer un climat propice à l'efficacité, d'accompagner le développement

de ses collaborateurs pour atteindre plus facilement les objectifs.

Cependant, beaucoup de managers se trouvent très dépourvus en outils pour manager efficacement, nous leur apprenons à le faire.

Ceci dit, tout collaborateur doit se responsabiliser ! S'il passe 8 heures au travail, autant qu'il ait la satisfaction d'un travail bien fait et qu'il se fasse plaisir. Inutile d'attendre le jour rêvé où un improbable manager de rêve débarquera.

Est-ce que les actes répétitifs ou le désordre ne permettent pas de faire des pauses dans son travail plutôt que de rester attentif, efficace et productif toute la journée ?

Bruno Savoyat : Je ne crois ni à la perfection, ni au désordre ! Rares sont ceux qui peuvent fonctionner à haut régime pendant 8 heures consécutives. Vous avez besoin de rythmer vos journées pour trouver le meilleur rendement. Vous pouvez par exemple être redoutablement efficace sur des sujets complexes à certains moments de la journée, mais pas en permanence, il faudra donc alterner avec des tâches plus simples.

Pour équilibrer vos journées de travail, passez de tâches à exécuter en solo à des tâches impliquant du relationnel, alternez tâches créatives et tâches répétitives, temps assis devant le PC et temps de mouvement physique...

Comment mieux organiser sa journée de travail ?

Bruno Savoyat :

- Chaque soir préparez votre journée du lendemain et donnez-vous un ou plusieurs objectifs très concrets pour la journée.

- Placez les activités requérant de la

concentration sur les moments où vous pouvez fonctionner à haut niveau d'énergie et de lucidité.

- Placez les activités moins consommatrices d'énergie aux moments où vous êtes plus ralenti.
- Regroupez les activités similaires pour éviter de vous disperser.
- Gardez une disponibilité suffisante pour l'imprévisible.
- Respectez vos engagements par rapport à votre propre planification et par rapport aux autres.

Concrètement, quels sont les petits "trucs" qui changent la vie ?

Bruno Savoyat : Débarrassez-vous de l'inutile. Repensez l'indispensable pour vous concentrer sur l'essentiel, là où se trouve votre vraie valeur ajoutée.

Comment se tenir à ses nouvelles habitudes de travail ?

Bruno Savoyat : Prenez tout de suite une bonne décision sur une nouvelle habitude. Tout de suite, c'est juste maintenant à la fin de la lecture de cet article. Notez votre décision dans votre agenda. Commencez tout de suite la mise en pratique. Faites-vous une fiche de suivi de vos progrès personnels.

Propos recueillis par Nicolas Gosse



Les secrets de l'efficacité
En faire plus... avec moins de temps
3^e édition
Bruno Savoyat
Éditions Maxima - Laurent du Mesnil
Éditeur
336 pages
ISBN : 284001-320-7