

# Résumé du livre de François Delivré "Question de temps"

Résumé réalisée dans le cadre de la rédaction d'un Guide des Bonnes Pratiques Organisationnelles pour les Administrateurs Systèmes et Réseaux (ASR) du réseau RESINFO ([www.resinfo.cnrs.fr](http://www.resinfo.cnrs.fr))

## PLAN :

### Avant propos Ouverture

### PREMIERE PARTIE : se gérer soi-même dans le temps

- 1- Le poisson du temps
- 2 - Les diabolins du temps
- 3 - Les objectifs
- 4 - Trouver ses étoiles
- 5 - De temps en temps

### DEUXIEME PARTIE : s'organiser

- 6 - Que faire d'abord ?
- 7 - Tenir son agenda

### TROISIEME PARTIE : le temps relationnel

- 8 - Qu'est-ce qu'on fait aujourd'hui?
- 9 - Des malentendus aux drames
- 10- Tout, tout de suite
- 11 - Ces gens qui nous dérangent
- 12 - C'est grave Docteur ?

---

#### Avant-propos :

L'auteur explique qu'il a changé d'avis sur un point par rapport à la première édition : il croyait être maître de sa vie, de ses projets, qu'une vie réussie se construisait à coup d'objectifs motivants, réalistes, tout au long de sa vie. Cela lui a apporté de grands succès. Même les aléas de la vie (décès, mariage des enfants, échecs, épreuves ...) pouvaient être maîtrisés. Mais un **sentiment de lassitude** s'est emparé de lui tout en continuant à bien réussir ses objectifs. Il s'est retrouvé face à un mal dont souffre la plupart des gens : l'obligation d'entreprendre tout ce que l'on peut entreprendre et de le réussir. Il cite Carlo Moiso (psychologue italien, analyste transactionnel, internationalement reconnu) : la pathologie sociale actuelle est celle du sentiment d'insuffisance. Il faudrait toujours être au maximum, gagner, réussir. La dépression moderne traduit notre culpabilité d'être insuffisant non pas par rapport à ce qu'on fait, mais par rapport à ce qu'on pourrait faire.

Ce qui devient pertinent, c'est de renoncer à faire ce qui est possible. "Réussir" (c'est-à-dire réaliser toutes ses initiatives) s'oppose à "être autonome" ( être conscient de ses qualités et de ses limites).

Finalement, l'auteur dit qu'une vie est réussie quand on est **accordé** en soi (voir chapitre 5).

#### Ouverture:

Ce livre a trois buts :

- Quelques que soient les méthodes de gestion du temps, elles ne sont efficaces que si on les éclaire au préalable par un sens donné au temps de sa vie. A la fois, "**sens** en tant que direction (vers quoi dirigez-vous votre vie ? Qu'est ce que vous souhaitez y accomplir ?) et "**sens** en tant que signification ( quel sens donne t-on à ce passage entre naissance et mort qu'on appelle notre vie ?). Il s'agit d'accorder nos projets à quelque chose de plus grand que nous qu'on appelle Vie, Dieu, Partage, Humanité ... On discerne les projets avec lesquels on est "accordé" au monde et qui apportent à celui-ci le meilleur

de nous-même.

- Souvent, l'auteur entend : "Je sais ce qu'il faut faire, mais je n'y parviens pas". Ces gens ont appliqué des recettes stéréotypées quelques semaines et puis ça s'écroule. Il ne faut pas oublier qu'on est tous différents. La psychologie moderne en tient compte. Il s'inspire de l'approche de Jean Piaget sur la construction de l'intelligence et des outils de l'analyse transactionnelle.
- Il souhaite apporter quelques principes issus de sa propre expérience dont les suivants :
  - on ne gère pas son temps, on se gère soi-même dans le temps,
  - le temps est un allié qu'il ne faut ni vaincre, ni manipuler,
  - il est important d'avoir une conscience claire des projets que nous devons ou voulons réaliser,
  - un projet réussi se déroule comme un "poisson du temps" : il a une période d'ouverture (tête), un choix de l'objectif à atteindre (ouïe), une mise en oeuvre (ventre) et une phase où l'on tire le fruit du travail accompli (queue),
  - il est bien de connaître ses "diablotins" (voie intérieure poussant une personne à échouer dans ses projets),
  - notre temps relationnel est réparti entre le retrait, les rituels, les passe-temps (parler d'un sujet sans intention d'agir à ce sujet), l'activité, le lâcher-prise (parler et s'accepter les uns et les autres dans leur authenticité) et les jeux psychologiques. Son temps est à répartir harmonieusement entre les cinq premiers et d'éviter les jeux psychologiques du genre "Persécuteur - Victime - Sauveteur",
  - la détermination des priorités répond à trois principes et dépend d'une attitude intérieure : voir les risques, avancer vers les "étoiles" (projets de vie canalisant les énergies d'une personne et lui permettant de déterminer des objectifs) et utiliser le "che" (potentiel né de la disposition des choses). L'attitude intérieure consiste à nous accorder prioritairement au temps "mystique",
  - les conflits de priorité peuvent être résolus par un arbitrage entre notre "il faut" et notre "j'ai envie"

## PREMIERE PARTIE : se gérer soi-même dans le temps

### 1 - Le poisson du temps

Les termes projet et problème reviennent à la même chose finalement : parvenir dans le futur à un état différent du présent et réduire ainsi l'écart entre une situation existante jugée insatisfaisante vers une plus satisfaisante.

Une situation problématique n'est pas un problème : la situation problématique est celle qui ne nous satisfait pas. Lorsqu'il s'agit d'un problème, la moitié du travail est déjà faite puisque cela implique qu'on a imaginé concrètement ce que serait la situation souhaitée.

Période d'ouverture anticipatrice : la tête

Les idées émergent, certaines vagues, d'autres précises. Rien n'est décidé, on rêve. L'important est de ne pas laisser échapper les idées. Ne pas se censurer. Cela se fait dans le couloir, au café... c'est le "remue-méninges" (brainstorming).

Un choix d'objectif : l'ouïe

Parmi ces idées rêvées à l'étape précédente, il s'agit de se décider en faveur d'une seule. C'est un moment difficile car il faut renoncer : vivre c'est choisir et choisir c'est renoncer. On se projette le plus précisément possible la situation souhaitée avec ses cinq sens : quel changement dans mon travail, qu'est-ce que je ressentirai... C'est une technique de la PNL, programmation neuro-linguistique.

Une mise en oeuvre : le ventre

Comment s'organiser pour y parvenir? Le poisson se rétrécit à ce niveau (on va vers la fermeture juste avant la queue) : plus on avance dans la réalisation, moins il devient possible de changer le cours des choses.

Il y aura des imprévus mais si les choses ont été suffisamment imaginées et si les choix pris ont été réfléchis, le projet a de bonnes chances d'aboutir.

Comment faire pour prévoir le temps pour la première fois sur quelque chose de nouveau ? : une bonne solution est de prendre rendez-vous avec la personne qui vous confie le travail pour préciser un délai global : cela permet d'effectuer les premières études.

Savouer le travail accompli : la queue

C'est une étape importante dont on ne profite pas assez. Cela semble honteux, coupable. Il s'agit de profiter du travail réalisé. On dit doucement au revoir à ses oeuvres. Se satisfaire du travail fait c'est mieux tourner la page et être plus disponible pour repartir vers de nouveaux projets, c'est aussi accepter l'inéluctable temps qui passe.

On se dégage l'esprit (c'est l'ouverture de la queue).

### 2 - Les diablotins du temps

L'auteur nomme "diablotins" les difficultés à gérer notre temps liées à notre personnalité. Une erreur très commune est de croire qu'il suffit d'appliquer une démarche rationnelle typique. Non, car la façon de gérer notre temps est propre à notre personnalité et

à notre histoire.

### La construction de la notion du temps :

L'enfant découvre la mesure du temps vers 7 ans. A partir de là, il doit faire le deuil du temps insouciant des premières années de sa vie, réaliser que certaines choses sont inéluctables, faire le deuil de la pensée magique (renoncer à l'idée de sa toute-puissance) et apprendre que la réalité est impitoyable : pour mener à bien un projet, il faut l'anticiper, le choisir et y consacrer les moyens et le délai nécessaires. Donc cela signifie se donner des priorités. Si ces étapes ne sont pas bien franchies, l'enfant va adopter de mauvaises habitudes de temps à l'âge adulte. A l'opposé, certains réussissent trop bien à faire ces deuils et se sont coupés de la capacité de rêver, de s'adapter rapidement à des circonstances nouvelles, la capacité de profiter du moment présent : cela ne permet pas de vivre le temps de façon heureuse.

Il existe quatre bandes de diabolins qui nous empêchent d'acquérir les grandes qualités du "bonheur du temps" : lucidité, ténacité et sérénité :

- la bande de la pensée magique : 3 diabolins qui nous empêchent d'être lucide : diablotin "Cigale" (ne pas anticiper), Marmotte (rêvasser, ne pas accomplir), Pendules Folles (sous-estimer les délais)
- la bande du non-choix : 3 diabolins qui nous empêchent de passer à la réalisation concrète diablotin Hibou (hésitation chronique), Sancho Pança (peur des responsabilités), On (dilution des responsabilités).
- la bande de l'échec en cours de route : 2 diabolins nous empêchent de parvenir au bout de nos projets, diablotin Papillone ! (se disperser) et Sois sympa ! (se dévouer à outrance).
- la bande de l'échec sournois : 2 diabolins qui nous font croire à la réussite mais gâchent notre temps présent et futur : diablotin Ne t'arrête pas! (empêche de vivre l'instant présent ou profiter du travail accompli) et diablotin 36 fois la même chose (sans commentaires :))

Ils sont vicieux ces diabolins car ils nous parlent avec des mots familiers comme un ami sur un ton gentil,... mais finalement ils gâchent notre vie.

**Les diabolins de la pensée magique** : les personnes sous l'emprise de ces diabolins ont des difficultés à anticiper. Leur hantise est d'affronter la réalité. Ces diabolins se manifestent dans la tête du poisson en obscurcissant la perception de la réalité et en minimisant les conséquences des problèmes non résolus.

#### La Cigale :

Ce diablotin utilise des mots tentateurs comme "Ne prépare pas, pourquoi t'inquiéter ? Les choses s'arrangent toujours d'elles-mêmes... c'est ennuyeux, tu le feras demain..."

Ces personnes sont complètement dans la pensée magique : "puisque je le veux, ça se fera", elles se donnent des objectifs irréalistes.

Elles ont cependant un atout à préserver : elles ont confiance dans la vie et les autres.

L'auteur propose aux personnes "Cigales" la permission personnelle suivante : "tu as le pouvoir de réfléchir pour t'organiser", une phrase pour désobéir : "tu as tort, diablotin Cigale : confiance dans la vie ne signifie pas insouciance. Désolé, mais je vais préparer" et des conseils pratiques : tenir à jour un minimum d'agenda et vérifier qu'on a les moyens nécessaires avant de commencer quelque chose.

#### La Marmotte :

les mots tentateurs sont " se lancer dans des projets, c'est dangereux. Mène une vie calme avec le minimum. Tiens toi à l'écart de toute initiative."

La Marmotte se caractérise par la passivité. Elle a de beaux projets mais n'arrive pas à fixer un objectif concret. Avec l'aide d'un tiers qui pousse à l'action, elle accomplit son travail avec zèle. Elle se complait dans les occupations "obligées" ou ne nécessitant pas de délai précis. La personne a besoin de se faire confiance.

Permission personnelle : "tu as le pouvoir d'entreprendre"

Désobéir par "tu as tort, diablotin Marmotte : la vie offre de multiples possibilités gratifiantes. Désolé, mais je vais oser".

Conseils pratiques : prêter une grande attention à la réussite de petits projets. Se faire aider par des gens patients et tenaces.

#### Le Diablotin Pendules Folles (et son cousin Vite Vite) :

mots tentateurs : dépêche toi ! Tu ne sais pas le temps que ça va prendre, de toutes façons il y a tellement d'aléas. Fonce, ne vérifie pas !

La personne sous-estime les durées nécessaires. Le "Vite Vite" est en permanence agité, a des tics d'impatience, pense que l'exécution rapide d'une tâche fait la valeur de celle-ci. Elle a cependant un atout : le talent d'effectuer plusieurs choses en même temps efficacement.

Permission personnelle : "Prends le temps d'estimer le temps qu'il faudra"

Désobéir par "tu as tort, diablotin des Pendules Folles, si je triche avec les délais, ils se vengeront sans pitié. Désolé, mais je vais regarder combien de temps il faut".

Conseils pratiques : s'entourer de personnes calmes. Se donner à soi-même des consignes "STOP" quand le sentiment d'urgence

apparaît. Surtout devenir un champion de la définition des priorités.

**Les Diablotins du non-choix** : ceux qui hésitent avant de se lancer.

#### **Diablotin Hibou :**

mots tentateurs : il y a toujours plusieurs options possibles. Réfléchis bien avant de t'engager, longtemps. Recherche le consensus avant de prendre une décision de groupe. La personne connaît les options mais n'arrive pas à passer à l'action. La personne "Hibou" a des difficultés à dire oui au projet (ouïe du poisson). Elle doit réaliser qu'il est impossible de ne pas se décider. Attendre c'est décider d'attendre.

Permission personnelle : "Tu as le pouvoir de décider par toi-même. Apprends à renoncer pour mieux choisir."

Désobéir par : "Tu as tort, Diablotin Hibou : il est impossible de ne pas décider et je vais désobéir : mieux vaut une solution imparfaite, mais réalisée, qu'une meilleure qui reste éternellement à l'étude".

Conseils pratiques : Bien étudier les deux options puis tirer à pile ou face. Demander à quelqu'un de choisir pour soi.

#### **Diablotin Sancho Pança :**

mots tentateurs : "as-tu réalisé dans quoi tu t'embarques, malheureux ! il y a des risques ! reste tranquille. Contente-toi de projets modestes. Travailler c'est fatiguant, c'est prendre le risque d'échouer, d'être critiqué."

C'est le champion de la peur de vivre.

A petite dose, son atout est d'être prudent.

Permission personnelle : "Vas-y, même si tu as peur".

Désobéir : "Tu as tort, Diablotin Sancho Pança : un homme ne vaut que par ses décisions, petites ou grandes et je vais te désobéir en prenant des risques".

Conseils pratiques : s'entraîner d'abord à des petits courages personnels : prendre une douche froide, oser dire à quelqu'un ce que l'on éprouve à son égard. Se lancer dans des projets dont on rêve depuis toujours. Voir sa peur en face, puis y aller."

#### **Diablotin On :**

mots tentateurs : "on verra bien, plus tard, pour se répartir le travail."

Difficulté à répartir les responsabilités. Le On dans un groupe traduit souvent une déficience de leadership.

Permission personnelle : "Tu peux mettre les pieds dans le plat en disant d'accord sur le projet, mais qui fait quoi ?"

Désobéir par : "Tu as tort diablotin On : la répartition des tâches ne se fait pas automatiquement et je vais te désobéir en vérifiant le qui fait quoi".

Conseils pratiques : Repérer les mots "on", ceux qu'on prononce et ceux qu'on entend. Voir la part de travail que je suis prête à effectuer et demander aux autres quelle part ils sont disposés à prendre". Négociateur.

#### **Les Diablotins de l'échec en cours de route :**

##### **Diablotin Papillone ! :**

mots tentateurs : "commence plusieurs choses en même temps, c'est tellement drôle ! "

La personne déploie beaucoup d'énergie au départ et abandonne avant la fin et va vers d'autres choses. Elle aime s'amuser ! plus elle trouvera les choses faciles et motivantes, plus elle réussira. Au niveau d'un groupe, chacun agit à sa guise sans que soit établi un planning. User de la contrainte est inefficace. C'est à elle de se fixer un nombre limité de règles de fonctionnement.

Permission personnelle : "Cesse (provisoirement) dès que le travail devient pénible, puis reprends avec ténacité".

Désobéir par " Tu as tort, diablotin Papillone! : on peut réussir en s'amusant et je vais te désobéir en terminant tranquillement ce que j'ai commencé".

Conseils pratiques : Changer souvent de méthode de gestion de temps, avoir un agenda original.

##### **Diablotin Sois sympa ! :**

mots tentateurs : "tu ne sais pas dire non, ce que font les autres est plus important que ce que tu fais.

La personne doit découvrir ses propres désirs et envies, ses propres projets et perdre l'illusion de se faire aimer de tous."

Permission personnelle : "Tu as le droit d'avoir ton temps à toi pour tes projets accomplis à ta façon.

Désobéir par : "Tu as tort, diablotin Sois sympa! : il est impossible de satisfaire tout le monde si je ne peux pas me faire aimer de tous, du moins me ferai-je respecter."

Conseils pratiques : Ne pas refuser abruptement, mais adopter le maître mot "Oui si". Tenir à jour la liste de ses propres priorités.

#### **Les Diablotins de l'échec sournois :**

##### **Diablotin Ne t'arrête pas! :**

mots tentateurs : "Ne te repose jamais. Ne fais pas l'amour avec qui tu aimes avant d'avoir fini de ranger la vaisselle. Il y a toujours quelque chose à faire. Jouir de la vie c'est bon pour les enfants et tu n'es plus un enfant."

Permission personnelle : "Prends du temps pour parfois ne rien faire"

Désobéir par " tu as tort, diablotin Ne t'arrêtes pas! on est encore plus efficace lorsqu'on sait prendre du temps pour s'arrêter, prendre du recul, se reposer".

**Conseils pratiques** : Au début, planifier sérieusement les moments de recul ou de repos comme si c'était un véritable travail.

### **Diablotin 36 fois la même chose :**

**mots tentateurs** : "bravo tu as réussi, passe vite à autre chose sans faire le bilan. De toute façon, tu t'en souviendras ... la tu as échoué, la prochaine fois, recommence de la même façon, tu finiras bien par réussir."

Il nous évite de tirer des leçons du passé en passant vite à un nouveau projet dès que celui en cours est terminé et nous empêche de prendre le temps du bilan.

**Permission personnelle** : "Tu peux regarder le passé sans peur"

**Désobéissance** : "Tu as tort, Diablotin 36 fois la même chose. Faire le bilan maintenant fait gagner beaucoup de temps par la suite : je vais savourer mes réussites, tirer des leçons de mes échecs."

**Conseils pratiques** : Chérir les aide-mémoire et autres check-lists qui font gagner du temps pour un projet semblable.

### **Faut-il tuer les diabolotins ?**

C'est utopique. On les a intégrés depuis l'enfance. Ce qui est bien, c'est :

- d'entendre leur message. Etre attentif à ce qu'on ressent et ce qui nous bloque pour tel projet. Finalement, ils sont là pour nous avertir mais attention ils sont vicieux : ils aiment rester dans l'ombre (qu'on ne prenne pas conscience de leur présence) et ils nous parlent avec une apparente sagesse avec des mots "diaboliques" (Ex : pour une personne sensible au diablotin Ne t'arrête pas, il lui dira : "mais il y a toujours quelque chose à faire" . Ce qui est vrai dans l'absolu).
- de connaître leurs points faibles et les qualités qu'ils nous aident à développer :

- Pour les diabolotins de la pensée magique, le point faible c'est la peur de prendre conscience du réel et la qualité c'est la confiance en la vie.
- Pour ceux du non-choix, c'est la peur de prendre des responsabilités et le courage
- Pour ceux de l'échec en cours de route, c'est la crainte de s'affronter à ses propres limites et la ténacité
- Pour ceux de l'échec sournois, c'est la culpabilité d'être heureux et la capacité d'atteindre nos objectifs.

### **3 - Les objectifs**

Faire la différence entre **finalités et objectifs** : les finalités transcendent les objectifs, elles sont plus générales, donnent le cap à suivre, les objectifs plus précis (ce sont des rêves plus limités). On transforme une finalité en un ou plusieurs objectifs.

Il y a des objectifs de résultat facilement vérifiables (rapport à rendre, projet de vacances à réaliser, concours à réussir,...). Il y a des objectifs ontologiques qui concernent des domaines plus intérieurs, psychologiques qui ne peuvent être vérifiés que par la personne elle-même (garder son calme quand on m'agresse verbalement, changer mes a priori négatifs sur une personne, changer mes croyances,...).

Si on réussit à répondre aux questions : "Comment saurais-je que je l'ai atteint ? Qu'est-ce que l'atteinte de mon objectif me permettra de faire ou d'être ?", alors on est efficace.

Le doublon "finalités + objectifs" est indispensable:

Avoir des finalités sans les transformer en objectifs : par rapport au modèle du poisson, c'est avoir l'oeil grand ouvert sur le sens des projets mais sans lui donner corps.

Avoir des objectifs sans finalités : on travaille beaucoup sans savoir vraiment pourquoi, pas de sens au travail qu'on fait. Par rapport au modèle du poisson, c'est avoir des poissons aveugles.

**Fixer des délais** : il y a deux méthodes

- méthode 1 : se fixer des objectifs et les assortir d'un délai. Prenons l'exemple d'une personne qui se donne comme projet le 30 août d'apprendre à utiliser internet. Cela se décompose en deux objectifs : le premier est de bien manier la messagerie le 15 octobre, et le second de disposer d'un site personnel le 15 décembre.
- méthode 2 : partir d'un laps de temps donné et y inscrire la part réalisable des objectifs. Avec le même exemple, cela donne : pour le 30 septembre, savoir envoyer et recevoir des mails, avoir constitué ma liste d'adresses électroniques, avoir visité 7 sites.

Par expérience, l'auteur préconise la méthode 2 : elle découpe les objectifs en parties plus petites réalisables par période de temps.

**Qui aux objectifs :**

Les candidats intéressés pour apprendre à gérer leur temps sont souvent en général effrayés. En fait, ils se demandent si déjà avec un emploi du temps surchargé et/ou mal organisé, ils vont devoir en plus passer une partie de leur temps à se fixer de nouveaux objectifs et à en surveiller l'avancement. Le principal obstacle est de savoir comment mener à bien les objectifs à court terme qui nous harcèlent tout en réalisant nos objectifs essentiels. Existe-il un miracle ? Oui (voir l'annexe où l'auteur décrit son parcours). Il est vrai que, au début, on doit faire face à une surcharge temporaire de travail. Mais les personnes qui se laissent déborder ont tendance à ne prendre en compte que les objectifs à court terme sans réfléchir aux lignes directrices des objectifs essentiels. Elles ont une sensation désagréable d'être envahies, de gâcher les journées, voire leur vie. Quand elles prennent du

recul et du temps pour réfléchir aux méthodes qui leur feront gagner du temps, progressivement elles vont à l'essentiel, ne se dispersent plus et trouvent le temps de faire ce dont elles ont vraiment envie.

Lassitude d'objectifs : il arrive que, même en étant des virtuoses de la réussite, certains ressentent une certaine lassitude : le plaisir de la réussite les a abandonnés. Ils ne peuvent plus accuser leurs diabolins. Cela correspond à un passage de vie plus tragique car plus inéluctable : au bout de plusieurs années, il est bon de trouver d'autres styles de vie et passer par un vide provisoire de l'âme, un temps de retraite intérieure, de doute, de désarroi. Cela arrive rarement avant la quarantaine. Finalement c'est une voie royale pour découvrir le visage mystique du temps.

**4 - Trouver ses étoiles** : Les étoiles sont les projets qui correspondent à des finalités profondes. Pour les trouver, c'est important de prendre conscience de son identité. La quête d'une nouvelle identité demande de la patience et de la prudence. L'étoile est ce qui canalise nos énergies, c'est une direction que nous ressentons comme juste. Elle donne du sens à notre existence. On peut avoir plusieurs étoiles si elles sont cohérentes (possible d'aller vers l'une sans renier les autres).

La pyramide des étoiles : une des approches possibles est de considérer que les étoiles s'inscrivent chacune dans trois niveaux de besoins selon la pyramide de Abraham Maslow (sociologue) : niveau "survie et sécurité", niveau "vie agréable" et niveau "accomplissement". Quand les besoins du niveau inférieur sont satisfaits, apparaissent ceux du niveau supérieur. Il y a moins de personnes motivées par les besoins supérieurs (d'où la pyramide).

Survie : gagner tant d'argent, avoir un logement,...

Vivre : On trouve ses étoiles quand on répond à la question : "Qu'est-ce que pour moi une vie agréable?".

S'accomplir : comprendre pourquoi on est sur terre, donner un sens à sa vie. Il y a deux voies : celle volontariste appelée "construction de soi-même", basée sur une identité forte (savoir qui on est dans sa spécificité, son unicité, son génie propre) . L'autre consiste à abandonner l'idée que nous maîtrisons le temps de notre vie, ou il est préférable de s'accorder à lui plutôt que de chercher à le maîtriser (Cf temps mystique).

L'identité : une étoile du niveau 3 (s'accomplir) nous donne une identité composée de trois éléments : *l'identité interne, la reconnaissance externe et le statut*.

*L'identité interne* : c'est ce que nous nous disons de nous-même

*Reconnaissance externe* : ce que les autres disent de nous.

*Statut* : métier.

Se diriger vers une étoile en sachant ce que nous voulons être (identité interne), en ayant la volonté d'être reconnu comme tel (reconnaissance externe) et en cherchant à disposer du statut social qui confirme l'ensemble est le plus sûr moyen de gérer le temps de notre vie.

Changer d'étoile : c'est une longue quête semée d'interrogations, de doutes. D'après l'auteur, si c'est un souhait de changement intérieur (identité interne), d'après son expérience, cela débouche souvent par un nouveau métier. Accepter une nouvelle étoile n'est pas facile et nous avons besoin de nous donner la permission de réussir. Il cite un certain nombre de permissions psychologiques que Pamela Levin (psychologue) a recensé (c'est toi qui sait ce dont tu as besoin, aies confiance dans ce que tu ressens pour te guider, ...)

Le temps holomorphique : c'est quand nos activités dans une journée sont représentatives de l'ensemble de nos besoins (des trois niveaux). L'addition de ces journées permet la construction de notre identité.

## 5 - De temps en temps

L'approche occidentale du temps consiste en une attitude volontariste à se fixer des objectifs et de travailler pour les atteindre : c'est la méthode utilisée pour expliquer dans le chapitre 1 "Le poisson du temps". Cela a beaucoup d'aspects positifs en particuliers pour les personnes sujettes aux diabolins "Cigales", "Marmottes" et "Sois Sympa!". Cette approche est issue d'une longue tradition (Aristote, Taylor, les protestants, Max Weber). Ne rien faire, c'est passer donc gâcher un temps précieux qui pourrait être utilisé à produire et agir.

Mais cette attitude poussée à l'extrême est dénoncée de plus en plus par les psychologues. Le diabolin "Ne t'arrête pas!" s'installe dans tous les esprits, l'important est de produire.

Le "che", l'approche chinoise du temps se base sur la patience, sur la capacité à savoir attendre le bon moment, ne pas s'obstiner à réaliser ce qui va contre le flot naturel des choses, sur le lâcher-prise. Etre à l'écoute du "che" amène une certaine jubilation puisque, ayant étudié soigneusement les facteurs favorables, et avec un minimum d'effort, nous pouvons considérablement changer le cours des choses. Cette vision du temps aide les personnes sensibles aux diabolins Ne t'arrête pas ! et Papillonne !

Une solution est de combiner ces deux approches : on choisit ses projets qu'on planifie à "l'occidentale" mais on adapte ses objectifs en fonction des événements et on tire partie des opportunités "à l'orientale".

Enfin, il est difficile de parler du temps sans aborder la question de la mort. Chaque jour qui passe diminue nos facultés et c'est

une issue malheureusement inéluctable. Alors chacun se débrouille comme il peut. Certains vont l'ignorer (on fuit les personnes âgées, très malades...). D'autres vont s'activer encore plus et chercher toute forme de réussite. Enfin, la 3ème approche est traditionnelle et religieuse.

L'auteur parle d'une autre approche appelée approche mystique du temps : si même tout nous réussit et qu'on est quand même envahi par une certaine lassitude, la solution n'est-elle pas de laisser faire le temps... nous montrer nos étoiles. Ecouter la petite voix qui nous dit "Laisse faire..." pour finir par discerner quelque chose de plus grand que soi auquel s'accorder, les opportunités de "vie éternelle".

## DEUXIEME PARTIE : s'organiser

### 6 - Que faire d'abord ?

Les priorités :

Elles sont à définir à deux niveaux : celles que nous jugeons les plus importantes à moyen ou long terme, et celles portant sur l'ordonnement de nos tâches du jour.

Mais de toutes façons, faire un choix selon nos priorités c'est accepter de renoncer éventuellement à ce qui sera mis en second. Cela semble évident mais certains continuent de s'imaginer qu'en sachant établir des priorités, elles vont pouvoir enfin tout faire.

L'auteur définit les priorités suivant trois principes :

- La prévention des risques : ce qui nous permet d'éviter un danger. Si nous les négligeons, des ennuis nous tomberont dessus tôt ou tard (courses, feuille d'impôts, ménage,..)
- L'accomplissement des projets. Il s'agit de mettre en priorité les projets liés aux objectifs de ses "étoiles". C'est un bon principe à recommander aux personnes sujettes au Diablotin de l'échec en cours de route puisqu'elles ont tendance à prêter trop d'attention aux aléas.
- L'utilisation "maximale" du che. Un exemple typique est la période des soldes : même si nous sommes pressés par ailleurs, on prend quelques minutes pour ça parce que "c'est le moment ou jamais". Ce sont des opportunités qui nous font beaucoup avancer sans nous faire perdre beaucoup de temps.

En résumé, définir ses priorités selon la réponse à trois questions :

- Si je ne le fais pas, qu'est-ce que je risque ?
- Si je le fais, qu'est-ce que je gagne ?
- Est-ce une opportunité de le faire maintenant ?

A côté de ces trois principes, une attitude de fond consiste à tenir compte des projets relevant du temps mystique (Cf Chapitre 5).

Conflit de priorité : "il faut", "j'ai envie" :

Parfois avec les trois principes de priorité définis ci-dessus, entrent en conflit deux parties de nous : celle qui dit qu'il faut faire telle tâche (une obligation) et celle qui veut satisfaire une envie personnelle. L'idée est de faire intervenir une troisième partie en nous, "le médiateur" qui a une solide intelligence (= l'adulte en analyse transactionnelle) et sans principes moraux ni désirs. Cette 3ème partie se pose des questions du genre : si je le fais maintenant, cela m'évitera ..., l'essentiel de la tâche peut être fait en tel temps ..., je peux décomposer en telle étapes..., cela va prendre combien de temps...

Tout le monde est capable de répondre à ces questions avec plus ou moins de temps. Ce qui nous empêche de le faire, ce sont nos diabolins.

Il y a un équilibre à respecter entre "il faut" et "j'ai envie". Si on néglige notre "il faut", nous allons vers une catastrophe. Si nous négligeons notre "j'ai envie", il devient grognon, boudeur et se referme sur lui-même comme un enfant à qui on interdit d'exprimer ce qu'il ressent. On devient un esclave du diabolin Ne t'arrête pas !

Beaucoup de personnes pensent que, en tant qu'adulte, on renonce au "j'ai envie" pour obéir au "il faut". Mais la réalité le montre sans doute possible que c'est à notre "j'ai envie" qu'il faut apporter le plus de soin car c'est en lui que réside la plus grande énergie.

### 7 - Tenir son agenda

Cela ne doit être pas être difficile sinon on abandonne.

L'auteur considère trois durées pour la planification : à long terme ( 1an), à moyen terme ( 1 semaine à 1 mois) et au quotidien.

#### Forme d'un agenda :

Il existe une grande quantité de formes. A chacun de choisir la sienne. Le plus difficile est de trouver un support présentant les avantages d'un agenda de bureau (grandes feuilles) et les formats et légèreté d'un agenda de poche.

L'auteur utilise un agenda avec sept onglets :

1. - un planning annuel type "accordéon"

2. - un planning hebdomadaire avec les heures pour chaque jour
3. - les objectifs à long terme
4. - différents mémo : une check-list de conduite de réunion, une d'affaires à prendre en déplacement. L'auteur propose d'y mettre les chiffres clés de notre activité professionnelle.
5. - fiches vierges à utiliser pour la liste d'objectifs
6. - répertoire téléphonique
7. ....

### **Planification de l'année :**

On y inscrit la liste d'objectifs annuels (ou très long terme) en répondant à la question "qu'est-ce que je veux avoir accompli à la fin de cette année ?". On y inscrit également les temps obligés de plus d'une journée : vacances, séminaires, stages, formations

...

L'important est de l'avoir toujours sur soi et non pas de la garder dans un tiroir pour s'y référer, voir ou on en est, l'affiner ... sinon on perd de vue ses objectifs au profit des urgences du moment.

### **Planification du mois ou de la semaine:**

On y met les objectifs mensuels et surtout on inscrit les travaux de plusieurs heures qu'on prévoit de faire (temps à soi).

L'auteur est rarement amené à établir un ordre complet de priorité à ce niveau. Cela est plus nécessaire dans la planification du jour.

A ce niveau, il ne faut pas oublier les projets annuels : ceux-ci sont découpés en sous-projets qui deviennent les objectifs mensuels. On amène les objectifs à long terme en réalisation concrète.

### **Planification quotidienne :**

On utilise une fiche journée avec trois colonnes : les tâches, la priorité et la durée.

La priorité 1 est à donner aux tâches qui entraîneraient les conséquences les plus graves si on ne les fait pas avant le soir.

L'important est de faire cet ordre de priorité même s'il n'est pas parfait.

Ne pas oublier les imprévus : les stages de gestion de temps indiquent qu'au-dessous d'une heure d'imprévus par jour, les personnes ont une vie sociale réduite.

(les extrêmes sont le veilleur de nuit qui a très peu d'imprévus et l'hôtesse d'accueil qui en a sans cesse).

Avoir trois questions essentielles auxquelles répondre : (1) Au début de la journée "Comment réussir ma vie aujourd'hui ? (2) En cours de journée "Comment utiliser au mieux le "che" ? (3) En fin de journée "Ai-je avancé vers mes étoiles?"

### **Problèmes et objections:**

- Réfléchir à son organisation quand on est pressé, c'est perdre du temps :

Réponse de l'auteur : oui c'est vrai on perd 10 min par jour mais l'expérience montre que ce temps est démultiplié en efficacité et surtout en sérénité. Le paradoxe est que c'est en ayant une planification rigoureuse qu'on est le plus libre.

- J'ai du mal à estimer les durées

Commencer par se donner un objectif de durée : passer une heure sur tel dossier aujourd'hui puis passer à autre chose ensuite.

- Faut-il planifier tous les jours ?

On a quatre possibilités pour organiser ses journées : (1) vivre sans liste (journées exceptionnellement tranquilles au travail), (2) établir une liste simple, sans priorités ni durée pour les journées peu chargées, (3) une liste avec des priorités seulement pour une journée normale et enfin (4) faire une liste complète comme présentée ci-dessus pour les journées très chargées.

- Pourquoi attacher tant d'importance aux durées ?

C'est une façon de ne pas se leurrer. C'est important pour les personnes Pendules Folles et Ne t'arrêtes pas !

- Ce qui n'est pas fait aujourd'hui, devra l'être demain et de toute façon, on retombera dans la surcharge parce ce qu'il faut tout faire.

S'imaginer que se donner des priorités c'est parvenir à tout faire, c'est une illusion. Se donner des priorités, c'est choisir donc renoncer à faire certaines choses.

### **TROISIEME PARTIE : le temps relationnel**

## 8 - Qu'est-ce qu'on fait aujourd'hui?

Dès qu'on est en présence d'autrui, tacitement, une certaine façon de vivre ensemble le temps commun se met en place. C'est un processus qui constitue la base de la vie en société. Les gens vont s'aimer, se battre, échanger des informations, travailler ou rire selon un accord bien souvent inconscient.

### Les modes de structuration du temps :

Eric Berne, psychiatre américain, père de l'analyse transactionnelle, a déterminé six modes de structuration du temps : Activité, Passe-temps, Rituel, Retrait, "Lâcher-prise" et jeux psychologiques. Les cinq premières sont franches, la dernière laisse au moins une des personnes sur une impression de malaise.

Dans l'ordre décroissant selon le temps passé, nous avons :

L'activité : on échange, on réfléchit, on agit ensemble, donne des avis, écoute, se forme, s'informe. Bref, on travaille ensemble. Cela ne veut pas dire que l'on est d'accord sur le fond mais que l'on est décidé à avancer ensemble dans le projet ou la résolution des problèmes. C'est d'autant plus fructueux si on s'est mis d'accord sur l'organisation du travail : ordre du jour, durée, utilisation de méthodes convenues à l'avance,...Le risque de l'activité, c'est de prendre une responsabilité collective vis-à-vis du travail. L'avantage c'est la réussite des projets collectifs.

#### Le passe-temps :

En attendant que la réunion commence, on échange des informations sur les dernières nouvelles du jour, des banalités. C'est du bavardage sans grande intensité qui permet de tester, jauger les autres si on ne les connaît pas trop.

#### Le rituel :

C'est une excellente entrée en matière pour l'activité. Exemple : la direction organise un pot pour le départ à la retraite de X et dire quelques mots gentils alors que tout le monde pense "bon débarras!".

#### Le retrait :

C'est l'isolement mental. Il est normal et sain s'il ne dure pas trop longtemps.

#### Le lâcher-prise :

Il y a des échanges variés, confiants, souvent imprévisibles ou chacun accepte l'autre de façon naturelle et gratuite, tel qu'il est. Chacun parle authentiquement et l'autre l'accepte ainsi. C'est très agréable, c'est le royaume de la confiance, du temps gratuit et heureux avec autrui. Il est très difficile car il fait peur à certains puisqu'il demande une implication personnelle. Son immense avantage est d'apporter des signes de reconnaissance intenses, authentiques et gratifiants. (Ex quelqu'un qui raconte une expérience personnelle assez intense et tout le monde l'écoute).

Jeux psychologiques : voir le chapitre 9.

Par ordre d'implication personnelle croissante, l'auteur les classe dans cet ordre : le retrait, le rituel, l'activité, le passe-temps, les jeux psychologiques et le lâcher-prise.

Les **Conflits de temps** viennent très souvent d'un désaccord sur un mode commun de structuration du temps. Par exemple, les personnes sont d'accord pour être dans l'activité mais ne sont pas d'accord sur les objectifs de celle-ci. L'un veut être en retrait et l'autre dans l'activité. Si l'un commence un jeu psychologique, l'autre, devant le piège refuse (risque de l'escalade). L'un souhaite un moment de lâcher-prise et cela fait peur à l'autre.

La base du conflit ne porte pas sur ce qui se dit ou fait sur le fond (contenu) mais sur la façon de passer le temps ensemble (processus).

Pourquoi avoir besoin de structurer son temps ? : déjà cela rassure. Ensuite, cela permet de remplir notre "besace" à signes de reconnaissance. C'est vital, par exemple, de recevoir une appréciation sur notre travail, positive ou négative. Si on nous dit jamais bonjour. On a besoin de la remplir en signes positifs ou sinon négatifs (on cherche des reproches ou des dévalorisations). C'est une loi humaine sans aucune exception. On ne peut pas la laisser vide. Plus on s'implique personnellement, mieux on la remplit. C'est donc dans les jeux psycho et le lâcher-prise qu'on la remplit le mieux.

Au cours de notre journée, prenons conscience du mode de structuration du temps dans lequel nous nous trouvons avec autrui.

## 9 - Des malentendus aux drames

Il s'agit des jeux psychologiques évoqués au chapitre 8 qui se terminent par une impression de malaise ou de défaite. Cela commence par des malentendus et continue avec le triangle Persécuteur-Sauveteur-Victime. Ces jeux ne durent pas très longtemps mais leurs effets négatifs sont considérables.

Le Persécuteur impose sa façon de voir le cours du temps en cherchant une victime. Ses phrases sont du type : "Arrêtez de vous plaindre, vous me faites perdre mon temps", "Débrouillez-vous pour gérer votre temps", "C'est moi qui décide ce qui est prioritaire".

Le Sauveteur abandonne ses projets personnels pour se mettre au service d'autrui. Il découvre trop tard qu'il n'avait pas les moyens de bien faire le travail ou que la victime en a profité pour se la couler douce. Ses phrases sont : "Je vais te venir en aide",

"je n'ai pas de temps à moi, mais je vais tout de même rendre service", "Je n'ai pas les moyens d'aider, mais je vais le faire quand même", "je ne peux pas laisser les autres en plan. Il faut que j'aide, c'est plus fort que moi".

La Victime se laisse imposer des objectifs et des priorités. Ses phrases sont "Je suis débordée", "Je suis envahie par les importuns", "Je ne sais pas dire non". Elle ne se fait pas préciser le contenu ni les délais de ce qu'on lui demande.

Ces attitudes sont rarement conscientes et il faut souvent de nombreux jeux destructeurs pour qu'une personne en prenne conscience.

Quand le drame éclate en milieu ou fin de jeu, les personnes changent de rôle : le Sauveteur demande au Persécuteur d'arrêter de persécuter la Victime. Mais comme il ne fait pas le poids, il devient à son tour Victime,...

La fin du jeu est caractérisée par un coup de théâtre ou au moins l'un des acteurs arrive à l'échec et deux rôles restent : le persécuteur (qui dit "c'est de votre faute si le projet n'a pas marché") et la victime (qui dit " je savais que je n'y arriverai pas, j'en suis incapable").

Pourquoi perd-on son temps dans ces jeux ? Il y a trois raisons :

- - On a besoin de remplir sa "besace" par des signes de reconnaissance, positifs ou négatifs.
- - Comme il est dit plus haut, c'est une loi humaine qui est systématique. On en a besoin et si on ne peut avoir de la reconnaissance positive, alors mieux vaut du négatif que rien du tout.
- On a besoin de confirmer nos croyances pour nous-mêmes. On renforce la toute-puissance de nos diabolins et l'inéluctabilité des échecs : " je suis un incapable" ou "les autres sont des incapables".
- - On a besoin d'une structuration du temps : s'il n'y a pas d'autres façons de passer le temps (comme l'activité), on se rabat sur les jeux.

Comment ne pas perdre son temps pour les autres ? : Un sauveteur authentique se pose quatre questions avant d'intervenir :

- - Ai-je la compétence et les moyens pour le faire ?
- - Ai-je réellement envie de l'aider ?
- - Autrui veut-il de mon aide ?
- - Prend-il sa part du travail (co-responsabilité) ?

S'il répond non à une de ces questions et qu'il intervient, il part pour rentrer comme Sauveteur psychologique (dans le jeu) et finira probablement comme Victime.

Un bon test pour savoir si on est Sauveteur authentique ou psychologique : imaginez que l'autre refuse votre aide en disant qu'il peut se débrouiller tout seul, si on est capable d'accepter son refus sans difficulté, on est un authentique sauveteur.

Face "aux jeux", trois solutions :

- - la "molle" : on accepte d'être un peu Sauveteur, un peu Victime, un peu Persécuteur. Le risque est que cela devienne plus intense. L'avantage est que l'on dédramatise. Elle est souvent la meilleure en milieu social, en famille, en entreprise. On peut rester aussi silencieux, ou passer au passe-temps.
- - la "constructive" : on prend l'énergie nécessaire pour passer soit au passe-temps ou à l'activité. C'est bien quand les interlocuteurs sont de bonne foi (voir la méthode RPOA au chapitre 11).
- - la "musclée" : on dévoile le processus, ce qui est en train de se passer : " on est mal embarqués et on continue comme ça. Comment on s'en sort ?". Elle demande à l'autre de réfléchir sur son attitude. Le risque est l'intensification : pour ne pas perdre la face, l'autre se met en rage, ou se met plus bas que terre. A prendre avec précautions.

## 10- Tout, tout de suite (TTU)

Certains responsables ou collègues exigent des délais irréalistes. Ils se placent en Persécuteurs. Pour ne pas passer pour une Victime, il faut proposer un accord : dans tant de temps, je peux te faire telle chose.

C'est la première solution face au TTU. La seconde est d'appliquer la règle de Pareto bien connue des commerciaux : 80 % du chiffre d'affaire est apporté par 20% des clients et 20% par 80% des clients. Appliqué au temps, cela donne : 80% du temps produit 20% des résultats et 20% du temps 80% des résultats : on fait l'essentiel en peu de temps, le reste sera pour un autre jour. L'inconvénient est que "cet autre jour" soit réel et non à nouveau perturbé par des TTU.

Donc s'il n'est pas possible de négocier le délai, il est souvent possible de négocier le contenu.

## 11 - Ces gens qui nous dérangent

Ces personnes ne savent souvent pas ce qu'elles veulent. Elles viennent souvent exposer une situation problématique. Il s'agit donc, lorsqu'on vient nous demander quelque chose, de ne pas se mettre en Sauveteur. Il y a trois solutions :

- - option molle : on accepte d'être un peu dérangé et de perdre un peu de temps.
- - option musclée : on confronte la personne sur sa façon de déranger.

- - option constructive : on recherche un accord avec la personne sur qui fait quoi et dans quel délai. Il est commode d'avoir en tête une grille de questionnement nommée **RPOA ( Réel, Problème, Option, Accord)**.

#### La grille RPOA :

- Avoir une solide idée de la réalité (R) sur la situation et le contexte : de quoi s'agit-il? Qui? Quoi? Où? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ?
- Explorer le problème que pose cette réalité (P) : quelle est la situation souhaitée? quel est l'écart avec l'existant ?
- Examiner la gamme des options (O) c'est-à-dire demander ce que l'autre veut ou proposer quelque chose : qu'attendez-vous de moi ? que proposez-vous ?
- Enfin, trouver un accord avec la personne (A) : on est d'accord sur le contenu ( sur le résultat à atteindre) et sur le processus (la façon de l'atteindre) : voici ce que nous allons faire et comment on va le faire.

Surcommuniquer : dans le feu de l'action, les accords sur le "qui fait quoi et dans quel délai" changent. Pour éviter les malentendus, il est bon de rappeler à la fin ce qui est convenu.

Suivre également cette grille RPOA auprès de ceux que nous dérangeons.

#### 12 - C'est grave Docteur ?

L'auteur donne quelques idées de réponse aux questions qui lui sont posées :

J'arrive toujours en retard aux réunions.

Mon bureau est un vrai cafouillis

Je passe énormément de temps à ma messagerie électronique

Mon bureau est très encombré

Comment classer?

Si je ne parviens pas à gérer mon temps, ce n'est pas ma faute mais celle de ma hiérarchie.

Je ne suis jamais parvenu à appliquer une méthode de gestion de temps dans la durée.

Je perds du temps pour me mettre en route le matin.

Je m'y prends toujours à la dernière minute.

Je commence 10 fois une tâche sans vraiment m'y mettre.

Quelles sont les fautes de management du temps pour un supérieur hiérarchique.

Je reviens 10 fois sur les courriers reçus avant de vraiment m'y mettre.

Lorsque ma gestion du temps est perturbée par des incidents, il semble que tout le reste se mette à aller mal.