

François Delivré

# QUESTION DE TEMPS

**Un manuel de gestion du temps  
avec des exercices**

*2<sup>e</sup> édition*

 INTERÉDITIONS

à *Clotilde, Mireille  
et Laure*

Illustration de couverture : © Kachka-shutterstock.com

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© InterEditions, 2013, 2020 pour la nouvelle présentation

© InterEditions, 2002 pour la deuxième édition

InterEditions est une marque de

Dunod Éditeur, 11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

ISBN : 978-2-7296-2092-9

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# TABLE DES MATIÈRES

<b>Avant-propos</b>	3
<i>Réussir sa vie...</i>	3
<b>Ouverture</b>	7
<i>De la gestion du temps au temps de vivre...</i>	9

## PREMIÈRE PARTIE

### SE GÉRER SOI-MÊME DANS LE TEMPS

<b>1. Le poisson du temps</b>	17
Le temps réussi	17
Projets et problèmes	19
Le poisson du temps	22
Choisir ses projets, temps « obligé » et temps « à soi »	30
<b>2. Les diabolotins du temps</b>	35
À chacun sa façon de réussir... et d'échouer !	35
La construction de la notion du temps	36
Les diabolotins du temps	38
Les diabolotins de la pensée magique	40
Les diabolotins du non-choix	45
Les « diabolotins de l'échec en cours de route »	49
Les diabolotins de l'échec sournois	52
Faut-il tuer les diabolotins ?	55

<b>3. Les objectifs</b>	57
Finalités et objectifs	57
Fixer des délais	60
Oui aux objectifs	63
Lassitude d'objectifs	64
<b>4. Trouver ses étoiles</b>	67
Qu'est-ce qu'une étoile ?	68
La pyramide des étoiles	69
Survivre	70
Vivre	71
S'accomplir	71
L'identité	73
Changer d'étoile	78
Le temps holomorphique	81
<b>5. De temps en temps</b>	85
L'approche occidentale du temps et ses limites	86
L'approche moyen-orientale du temps	88
L'approche chinoise du temps : le « che »	89
Temps d'est ou temps d'ouest ?	92
L'approche religieuse du temps : l'au-delà	92
L'approche mystique du temps et la « vie éternelle »	96

## DEUXIÈME PARTIE

### S'ORGANISER

<b>6. Que faire d'abord ?</b>	103
Les priorités	103
Trois principes pour choisir	104
Les priorités au quotidien	108
Conflits de priorité : « Il faut/J'ai envie »	109
Un exemple	112
<b>7. Tenir son agenda (ou son organisateur)</b>	115
Planifier, mais c'est très simple !	116
Forme d'un agenda	117

Planification de l'année	121
Planification du mois ou de la semaine	122
La planification du jour	124
Problèmes et objections	129
Utilisation de l'agenda	131
L'organiseur	132

## TROISIÈME PARTIE

### LE TEMPS RELATIONNEL

<b>8. Qu'est-ce qu'on fait aujourd'hui ?</b>	139
Contenu du temps, processus de temps, sens donné au temps	140
Structurer le temps en commun : un besoin vital	141
Les six modes du temps relationnel	143
Conflits de temps	146
La besace	147
Les réunions et entretiens	150
<b>9. Des malentendus aux drames</b>	153
Des malentendus aux drames	154
Persécuteur, Victime, Sauveteur	155
Pourquoi perdre son temps dans les « jeux » ?	157
Ne pas perdre son temps pour les autres	159
Trois options pour faire face aux « jeux »	160
<b>10. Tout, tout de suite !</b>	163
TTU (Très Très Urgent)	163
Le processus du TTU	164
Surcharges de travail	167
Négocier le contenu	167
<b>11. Ces gens qui nous dérangent</b>	171
Les importuns	171
La grille RPOA (Réalité, Problème, Options, Accord)	173
Commentaires sur le RPOA	177
<b>12. C'est grave, Docteur ?</b>	181

<b>Épilogue</b>	193
<i>Accordé !</i>	193
Annexe 1. À propos de l'auteur	195
Annexe 2. Test : Quels sont vos diabolins favoris ?	199
Annexe 2. Motivations	205
Glossaire	207
Liste des exercices	211
Bibliographie	213
Remerciements	217

Oui c'est cela mon cher Lucilius, revendique la possession de toi-même. Ton temps, jusqu'à présent, on te le prenait, on te le dérobait, il t'échappait. Récupère-le, et prends-en soin. La vérité, crois-moi, la voici : notre temps, on nous en arrache une partie, on nous en détourne une autre, et le reste nous coule entre les doigts. Pourtant, il est encore plus blâmable de le perdre par négligence. Et, à y bien regarder, l'essentiel de la vie s'écoule à mal faire, une partie à ne rien faire, toute la vie à faire autre chose que ce qu'il faudrait faire.

Peux-tu me citer un homme qui accorde du prix au temps, qui reconnaisse la valeur d'une journée, qu'il comprenne qu'il meurt chaque jour ? car notre erreur, c'est de voir la mort devant nous. Pour l'essentiel, elle est déjà passée. La partie de notre vie qui est derrière nous appartient à la mort. Fais donc, mon cher Lucilius, ce que tu me dis dans ta lettre : saisis-toi de chaque heure. Ainsi tu seras moins dépendant du lendemain puisque tu te seras emparé du jour présent. On remet la vie à plus tard et pendant ce temps, elle s'en va.

Tout se trouve, Lucilius, hors de notre portée. Seul le temps est à nous. Ce bien fuyant, glissant, c'est la seule chose dont la nature nous ait rendu possesseur : le premier venu nous l'enlève. Et la folie des mortels est sans limite : les plus petits cadeaux, ceux qui ne valent presque rien et qu'on peut facilement remplacer, chacun en reconnaît la dette, alors que personne ne s'estime en rien redevable du temps qu'on lui accorde, c'est-à-dire de la seule chose qu'il ne peut pas nous rendre, fût-il le plus reconnaissant des hommes.

Sénèque  
Apprendre à vivre. Lettre à Lucilius





# AVANT-PROPOS

*Réussir sa vie...*

## UNE ERREUR

Un auteur peut-il avouer à ses lecteurs qu'il s'est trompé ? Oh ! Pas sur les méthodes qu'il a présentées dans la première édition : l'expérience montre que, cinq ans après, celles-ci sont toujours aussi efficaces. D'ailleurs, la plupart seront reprises telles quelles dans cette seconde édition. Alors ?

Eh bien ! Mis à part l'insoluble problème des personnes qui me disent qu'elles devraient lire ce livre mais « n'en ont pas trouvé le temps », il se trouve que mon regard sur la *question du temps* a profondément changé. J'écrivais en effet à l'époque : « Le temps réussi est constitué d'une succession de projets décidés, bien vécus et menés à terme... »

J'y croyais. Je croyais être maître de ma vie, de mes projets. « Il suffit de bien prévoir, puis de vouloir », pensais-je. Je croyais qu'il suffisait, pour bien gérer le temps de sa vie, de connaître ses « étoiles » (comme expliqué au chapitre 4), puis d'accomplir ses projets en conséquence selon le chapitre 1 (le poisson du temps), tout en gardant les pieds sur terre selon le « che » du chapitre 5. Je croyais sincèrement qu'une vie réussie se construisait à coup d'objectifs motivants et réalistes, jour après jour, semaine après semaine, année après année, toute la vie quoi ! Pendant des années, cette façon d'épouser le temps

m'avait apporté de grands succès et de profondes satisfactions et cela pouvait durer toujours. Même les aléas de la vie, pensais-je, pouvaient être considérés comme des défis de temps à gérer comme des projets particuliers. Travail, vacances, mariages des enfants, décès des personnes proches, échecs, épreuves de santé, entreprises personnelles ou professionnelles de toute nature, tous ces divers temps pouvaient être maîtrisés.

D'où vint alors le sentiment de *lassitude de temps* qui s'empara de moi quelque temps après la publication de ce livre ? Tout en continuant à « réussir » mon temps et en atteignant plutôt bien mes objectifs, je me sentais en effet patauger dans une sorte d'insatisfaction existentielle. Sans le savoir, je ressentais les atteintes d'un mal redoutable dont souffrent la plupart de nos contemporains et que j'avais incubé pendant des années : *l'obligation d'entreprendre tout ce que l'on peut entreprendre — et de le réussir.*

## RÉUSSIR À TOUT PRIX

Carlo Moïso<sup>1</sup>, dans une conférence prononcée au congrès européen d'analyse transactionnelle en 2000, exprime ainsi cette nouvelle obligation :

*La pathologie sociale actuelle est celle du sentiment d'insuffisance. Il faudrait toujours être au maximum, toujours gagner, toujours réussir. Celui qui n'y parvient pas ou qui subit une défaillance est devenu le « pauvre » de nos temps modernes.*

*Freud attribuait la difficulté d'être sain à l'excès de lois, mais aujourd'hui les normes limitantes ont cédé le terrain à une idéologie reine venant des USA et qui affirme que tout est possible en termes de réussite financière, sociale, sexuelle.*

*L'émancipation, maître mot du XX<sup>e</sup> siècle, nous a condamnés à atteindre les paroxysmes de l'efficacité. L'individu est jaugé non plus comme autrefois par rapport à la façon dont il observe la loi, mais par rapport à sa capacité de prendre des initiatives et d'atteindre des résultats. De là vient la dépression moderne, celle qui mine notre société. Elle traduit la culpabilité d'être insuffisant non pas par rapport à ce qu'on fait, mais par rapport*

---

1. Médecin psychologue italien et analyste transactionnel internationalement reconnu, lauréat du Prix Scientifique Eric Berne.

*à ce qu'on pourrait faire. La dépression moderne ne signifie plus comme autrefois la perte d'une joie de vivre, mais la perte d'une capacité d'initiative.*

*La question des gens n'est donc plus « est ce que je dois faire cela ou ne pas le faire ? », mais « est ce que je suis capable de le faire ? ». La nouvelle culpabilité, c'est de ne pas avoir su exploiter une possibilité : il faut réussir tout ce que l'on entreprend.*

## L'ACCORD

Je reprends les notes personnelles prises durant ce difficile passage et relis la fin de l'intervention de Carlo Moïso

*Ce qui devient pertinent n'est donc plus de s'affranchir de la norme, et pour cause : elle n'existe presque plus. C'est de renoncer à faire ce qui est possible. « Réussir », en ce sens, s'oppose à « être autonome ». « Réussir », ce serait réaliser toutes ses initiatives, alors « qu'être autonome », c'est être conscient de ses qualités et de ses limites.*

Je méditais ces paroles et m'interrogeais. Des souvenirs me revenaient en tête, en particulier le désarroi éprouvé en me rendant compte que je ne pourrais pas faire la dixième partie de tout ce qu'il m'était possible de voir, apprendre, écouter. Ainsi, les éditions spéciales du genre « tout ce qu'il y a à voir cette semaine, à faire cet été, etc. » de *Télérama*, du *Monde* ou autres périodiques, loin de m'attirer, teintaient ma vie d'un sentiment honteux de paresse sociale. Festivals, concerts, lectures, spectacles, apprentissages de toutes sortes, expériences de toute nature, on me mettait à la bouche de beaux projets que je savais pour la plupart irréalisables faute de temps, d'envie ou d'énergie.

Je questionnais mes amis, mes proches, mes collègues. Qu'est-ce qu'une vie réussie ? Un jour, je reçus cette lettre d'un pasteur protestant de mes amis.

*Ta question me plaît : réussir sa vie... Nous en serions dans le meilleur des cas, le seul juge, à condition d'avoir le temps et la chance de méditer, de trier, et ne pas être emporté par une des bourrasques de la vie... Trop tard...*

*À moins de laisser le jugement aux autres. Mais ceux qui vous aiment ne vous jugeront pas, et ceux qui ne vous aiment pas vous jugeront en bien ou en mal, mais probablement pas comme vous l'auriez souhaité...*

*À moins de laisser ce jugement à Dieu, mais est-ce vraiment son problème ?*

*Ou alors acquérir le sentiment permanent de réussir... Mais se poser la question c'est exprimer un doute, ne jamais se poser la question c'est être fou, ou véritablement sage : déposer la question et de désencombrer de questions inutiles...*

*Selon moi, il n'y a pas de critère, simplement on sait quand Dieu est d'accord (dans le sens musical) ou quand notre vie se désaccorde : c'est évident, et on est bien loin des critères surannés d'une morale figée.*

*Une question plus réaliste est donc : suis-je accordé ?*

Être « accordé »... Cela me plaisait. J'ai donc fait de ce mot « accorder » le pivot de cette seconde édition. Il éclairera en particulier le remaniement du chapitre « objectifs » et celui désormais intitulé « de temps en temps » dans lequel le lecteur sera invité à oublier la *question de temps*.

Côté méthodes, cette seconde édition intègre des considérations sur les nouveautés technologiques qui se sont répandues depuis la première édition comme les nouveaux outils électroniques (organiseurs) ou le courrier électronique.