

François Leborgne et Marie Leborgne Lucas

TRAVAILLER MOINS, VIVRE MIEUX



14 jours pour apprendre à travailler
efficacement et sereinement

Vuibert

François Leborgne et Marie Leborgne Lucas

TRAVAILLER MOINS, VIVRE MIEUX

**14 jours pour apprendre à travailler
efficacement et sereinement**

Vuibert

© Vuibert – février 2026 – 5, allée de la 2^e D.-B. – 75015 Paris

Site Internet : www.vuibert.fr

ISBN : 978-2-311-63014-5

Maquette intérieure : Jennifer – Studio Minala

Illustrations : Hung

Mise en page : Hervé Soulard

Vuibert s'engage
durablement pour l'environnement



La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, 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 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 » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être faites avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie :

20, rue des Grands Augustins, F-75006 Paris.

Tél. : 01 44 07 47 70



SOMMAIRE

Avant-propos	7
Introduction	13
Partie 1. Moi : gagner en efficacité personnelle	19
Jour 1. Les illusions du travail	21
Illusion 1 : mon temps est illimité	21
Illusion 2 : cela va s'arranger	22
Illusion 3 : il faut que je compense pour le manque de ressources de mon organisation	25
Illusion 4 : le problème de surcharge vient d'un manque de ressources	33
Illusion 5 : je peux utiliser mon sommeil comme variable d'ajustement	36
Jour 2. Mesurer son temps de travail pour le réduire	47
Le temps, c'est plus que de l'argent	48
Fixez-vous une limite non négociable	49
Choisissez un outil pour suivre votre temps de travail	53
Jour 3. Les gros cailloux d'abord	59
Les gros cailloux d'abord	60
La matrice d'Eisenhower : urgence et importance	63
Le carré A – urgent et important – pas le choix, à faire en premier	64
Le carré B – non urgent et important – choisir de prendre le temps	65
Le carré C – urgent et non important – mangeur de temps	68
Le carré D – non urgent et non important – la distraction	71

Jour 4. Commencez chaque jour avec une page blanche...	79
Un petit papier qui tient dans la main	80
Un numéro pour chaque tâche.....	81
Budgéter le temps pour chaque tâche	82
Définir le nombre de « neuf » nécessaires.....	83
Une habitude à prendre.....	84
Rien de tel que le papier-crayon.....	85
Une page de pub pour To Do de Microsoft	86
Alternatives à To Do	89
Jour 5. L'intelligence artificielle	95
L'IA n'est pas un remède à la charge de travail	95
Des principes inchangés	99
Un assistant extraordinaire pour prioriser.....	99
Les tripes et le cœur plus que jamais clés.....	102
Jour 6. Premier grand bilan	109
Partie 2. Les autres : améliorer l'efficacité collective.....	III
Jour 7. Votre boîte e-mail est un piège	113
Une réserve de sable.....	113
Ma boîte e-mail n'est pas une <i>to-do list</i>	113
Jour 8. Oui, mais les autres ?	119
Commencer par bien comprendre le degré d'urgence et d'importance.....	119
Négociez les modalités	120
Adaptez-vous à vos interlocuteurs.....	121
Ne devenez pas un <i>monkey-sitter</i>	122
Jour 9. Les réunions.....	127
Le multitâche ne fonctionne pas.....	128
Des réunions efficaces	129
Un agenda clair	130
Donnez du rythme.....	131
Bannissez PowerPoint.....	132
Des réunions pour décider	137
Libres de décliner : réduire le nombre de participants au maximum	137
Documentez rapidement	139

Partie 3. Moi et les autres : devenir leader.....	145
Jour 10. Commencer par la fin	147
L'orientation générale de ma vie	148
Commencer par la fin pour trouver le job de vos rêves	151
Commencer par la fin pour lancer un nouveau produit avec une maquette.....	154
Jour 11. Le sniper plutôt que le tromblon	169
« Problème > Solutions » : la fausse efficacité	170
L'exemple du meeting politique	171
Utiliser un cadre de résolution des problèmes	173
Un exemple	175
Jour 12. Être stratège. Perdre du temps pour en gagner	185
Prendre de la hauteur pour voir plus loin.....	187
Pas un voyant, mais un créateur de futur.....	188
Une boussole plutôt qu'une carte.....	189
Jour 13. Point philo – Le sens est le moteur de l'efficacité... 193	193
<u>S</u> alaire	195
<u>E</u> stime – reconnaissance sociale	197
<u>N</u> ouvelles compétences.....	198
<u>S</u> ervice – Le sentiment d'utilité.....	202
<u>É</u> panouissement.....	204
Jour 14. Le grand bilan.....	215
 Remerciements	 217

AVANT-PROPOS

Par François Leborgne

Une vie de forçat – premier round

Je me suis particulièrement intéressé aux problèmes d'équilibre vie professionnelle / vie personnelle car je les ai rencontrés très tôt. Le 3 juillet 2004, j'ai 21 ans et débute mon stage de douze mois en tant que commercial terrain pour Procter & Gamble (Ariel, Pampers). Je suis responsable d'optimiser les ventes de 40 magasins sur un secteur géographique qui passe par Dieppe, Rouen et Le Havre.

Quelques mois plus tard, je me retrouve à travailler sans relâche et à sacrifier mon sommeil. Je me mets en danger. Comme ce jour de septembre où un bruit de klaxon me réveille en sursaut. J'ai la tête écrasée sur le volant. Je me donne une petite claque et je me ressaisis. Le feu est passé au vert, la colonne d'automobilistes s'impatiente, je repars. Il ne faudrait pas être en retard à mon prochain rendez-vous ! Depuis vingt-six heures, je n'ai dormi qu'une heure car je devais mettre en place une opération promotionnelle dans un magasin et cela ne s'est évidemment pas passé comme prévu. Construire une pyramide de couches Pampers est plus compliqué que cela en a l'air. Les couches, ça glisse terriblement ! J'ai dormi une heure cette nuit au Campanile, avant de repartir. Vite, pas de temps à perdre.

Pour couronner le tout, mon chef arrive de Paris pour une journée d'observation. Je passe le chercher à la gare, nous visitons trois supermarchés. Je le redépose à la gare.

Encore deux heures de route pour rentrer à Rouen. En passant la barrière de péage, je rêve du job de l'employée qui me fait face. J'imagine son travail infiniment préférable au mien.

Cette journée n'est pas une exception. C'est mon quotidien depuis des semaines. Je dors quatre à cinq heures par nuit, le reste du temps je travaille. Pourtant je n'arrive pas à remplir tous les objectifs assignés par le siège. Je culpabilise, je travaille le week-end, je suis en déficit sévère de sommeil. Dire que mon moral n'est pas au beau fixe est plus qu'un euphémisme.

Comment en suis-je arrivé là ? J'ai pourtant toujours tout réussi. J'ai fait une prépa, réussi le concours d'entrée à HEC, travaillé dur pour avoir ce stage et je me retrouve avec une existence de forçat. Je suis devenu mon propre tortionnaire : ce n'est en effet pas mon entreprise ou mon manager qui m'imposent ce rythme qu'ils ignorent entièrement. Je suis en danger de mort tous les jours en voiture mais je ne le sais pas, car je suis trop jeune, inconscient et désireux de bien faire.

L'apprentissage de la priorisation – second round

Ma chance – celle à laquelle je pense devoir le fait de ne pas m'être enroulé autour d'un platane normand – est que le stage se finit après douze mois. Je revis. Je finis mon école de commerce. Je pars en V.I.E en Chine. Je mûris. Je réfléchis, je lis. Je prends du recul. Deux ans plus tard, à mon retour d'Asie, je décide de revenir dans la même société, au même poste de vendeur terrain.

Mon épouse a été témoin de mon année de stage. Elle ne comprend pas, m'accuse de masochisme. À juste titre, elle craint pour ma vie. Moi, je veux y retourner car j'ai aimé ce job et cette boîte. Le problème était cet épuisement massif.

Je veux y retourner, mais sur de nouvelles bases.

En deux ans, j'ai découvert un certain nombre de choses et j'ai commencé à faire l'apprentissage de la priorisation. L'entreprise n'est pas l'école. La grande différence entre les deux, c'est qu'à l'école, le professeur donne des devoirs. Celui qui ne fait pas tous ses devoirs à temps est un mauvais élève. Il est puni. Alors, tous les bons petits élèves arrivent dans le monde de l'entreprise comme de bons soldats, soucieux de faire tout ce qu'on leur demande. Et ils *s'appliquent bien*. Mais contrairement à l'école, quand une tâche est terminée, une autre tâche arrive immédiatement après. Il n'y a pas de fin à ce qu'il faut faire : comme dans le mythe du tonneau des Danaïdes, où les condamnées ont la tâche de remplir un tonneau percé.

Le bon élève croit qu'il peut toujours faire plus. Mais ce jeu peut mal finir : il s'épuise à la tâche. Exténué, il obtient de moins bons résultats. Il est moins créatif, moins dynamique. Les indicateurs-clés de performance utilisés en entreprise, les « KPI », le rappellent à l'ordre. Il travaille encore plus pour compenser et s'enfonce dans une spirale vicieuse, où plus il travaille, plus il doit travailler encore.

Comment s'en sortir ?

La réalité, c'est qu'on ne peut pas tout faire. Il faut donc choisir ce que l'on fait et ce que l'on ne fait pas. Cela s'appelle la priorisation. Et cela s'apprend. Mais pas à l'école. C'est ce que j'ai découvert pendant ces deux années de recul. Je suis donc retourné dans la même société, au même poste, mais avec la ferme volonté d'y appliquer mes nouvelles connaissances et techniques.

Ma chance était de savoir qu'il s'agissait d'une question de survie, pas de *well-being* ou « d'équilibre vie pro / vie perso ». J'ai ainsi appliqué avec la foi du nouveau converti les techniques de priorisation que j'avais découvertes. Mon rythme de travail est alors devenu plus raisonnable, je travaille 30 % de moins que

pendant mon stage. Comme je m'y attendais, je suis plus reposé, plus heureux. J'anticipais que mes résultats s'en ressentent un peu. J'acceptais ce risque car je savais que je n'avais pas le choix. J'espérais qu'avec une réduction de 30 % de mon temps de travail, je parviendrais à limiter ma baisse de performance à -10 %.

Et là, j'ai été surpris : mes résultats, bien loin de diminuer, ont bondi. En dormant plus, en ayant une vie sociale, j'étais beaucoup plus enthousiaste et créatif. Le cercle vertueux était en place. Je ne faisais certes pas tout. Je faisais de nombreuses impasses. Mais je me concentrais bien davantage sur les objectifs clés de la société.

Des techniques qui sauvent la vie

Progressivement, je me mets à partager ces techniques, convaincu du côté révolutionnaire de la priorisation. En mars 2010, devenu manager, je passe une journée « d'observation terrain » et accompagne une commerciale dans ses visites. Cette jeune femme, que nous appellerons Pauline, diplômée d'une prestigieuse école de commerce, est brillante. J'assiste au rendez-vous client. Le directeur du magasin insiste pour qu'une réimplantation de rayon ait lieu le samedi suivant. Pauline veut bien faire – c'est une bonne élève. Bien sûr, elle travaille déjà d'arrache-pied du lundi au vendredi, mais la satisfaction de son client prime. Elle promet d'être là. Nous débriefons du rendez-vous dans la voiture. Je lui suggère de rappeler son client et d'annuler. Elle ne peut pas, le client va être furieux. Nous parlons de priorisation. Elle appelle et annule.

Des années plus tard, je croise Pauline dans les couloirs du siège social de l'entreprise. Elle n'est plus commerciale terrain, elle a été promue. Elle me reparle de ce jour de mars. Avec un peu d'émotion, elle me dit que ce jour-là, je lui ai sauvé la vie.

Chez Accor nous menons régulièrement des enquêtes de satisfaction internes. Un des commentaires, anonyme, m'a

particulièrement interpellé : « arrêtez de nous dire de prioriser, donnez-nous enfin les ressources pour faire tout notre travail correctement ». Lors de mes expériences professionnelles je n'ai jamais eu « les ressources pour faire tout mon travail ». C'est bien pour cela qu'il faut prioriser, décider ce que je vais pouvoir faire et ce que je ne ferai pas. J'ai alors compris que personne n'avait vraisemblablement expliqué comment prioriser et s'adapter à des ressources limitées. J'ai ensuite donné un premier *training* en interne, intitulé « les clés de la priorisation ». L'accueil que j'ai reçu m'a convaincu de l'importance d'écrire un livre à ce sujet pour partager ces méthodes au plus grand nombre.

Si vous avez le sentiment de ne pas avoir assez de temps, de ne plus vous en sortir, et si vous cherchez des clés et des conseils pratiques, ce livre est fait pour vous.

Par Marie Leborgne Lucas

Professeure depuis plus de dix ans, j'ai commencé mon métier en travaillant beaucoup, et toujours le plus possible. Au bout de trois ans, fatiguée, je pensais déjà à changer de métier. J'ai fini par comprendre que la solution n'était pas en dehors de mon travail, mais dans ma manière de travailler. J'ai alors mis en place les techniques de priorisation développées dans ce livre en les adaptant à mon métier – les copies qui se renouvellent sans cesse remplacent par exemple les réunions.

Les résultats ont été spectaculaires : pour la même charge de cours, j'ai divisé mon temps de travail par deux. Et pourtant je n'ai pas sacrifié ceux pour qui je travaille, mes élèves. Ils progressent toujours autant, et ma hiérarchie salue mon travail. J'ai seulement appris à être ultra efficace pour ne pas me perdre dans des tâches chronophages et pas toujours utiles. Mon taux horaire est maintenant très honorable, et j'ai libéré un temps conséquent pour mes projets personnels et créatifs.

Travailler moins ne signifie pas « travailler moins bien ». Mais en remettant le travail à sa place, on se donne la chance de « vivre mieux », au travail comme dans sa vie en général.

INTRODUCTION

Pas le « grand soir » mais plus de soirées

Beaucoup de livres vous proposent de changer votre vie. Nous rêvons tous d'avoir une vie épanouie, où le travail n'occupe pas toute la place. Certains vous promettent monts et merveilles avec la semaine de quatre heures. Dans ce livre nous sommes plus réalistes : nous promettons moins, mais nous vous proposons un impact concret et certain dans votre vie. Pas la révolution, le « grand soir », mais plus de soirées à vous ! Vous y trouverez des méthodes simples, concrètes et éprouvées sur le terrain, ainsi que des éclairages philosophiques pour vous aider à prendre du recul et approfondir votre réflexion.

Des conseils pratiques et concrets avec un éclairage philosophique

Ce livre est écrit à quatre mains : celles du manager et celles de la philosophe. La pratique et la théorie en quelque sorte. D'un côté, du vécu et des conseils éprouvés, ainsi que des outils pour les mettre en place efficacement dans votre vie. De l'autre côté, une mise en perspective avec les apports de plus de 2 500 ans de philosophie. Car, sans surprise, ce problème de gestion du temps n'est pas nouveau.

Ce livre est structuré en trois parties. La première est consacrée à l'efficacité personnelle : sur quoi pouvez-vous agir vous-même au quotidien ? Nous verrons pourquoi et comment mesurer et limiter

son temps de travail, prioriser les tâches, gérer au mieux chaque jour.

Dans une deuxième partie, nous nous intéresserons aux autres. Via les e-mails, les réunions, leur propre vision de ce qui est prioritaire. Ceux avec qui ou pour qui nous travaillons peuvent en effet avoir une influence considérable sur notre manière de travailler.

Dans une troisième partie, nous parlerons de « moi et les autres ». Plutôt que de voir toujours les autres comme un obstacle, comment puis-je en faire des alliés pour aller là où je veux aller ? Pour cela, il faut d'abord savoir dans quelle direction nous voulons nous diriger. Deux techniques seront détaillées pour vous aider à trouver son cap : un « cadre de résolution des problèmes » et une technique de « maquette » très utilisée chez Amazon.

Comment lire ce livre ?

Si vous tenez ce livre entre vos mains, c'est que vous sentez déjà qu'il faut que vous changiez votre rapport au travail. Les techniques qui vont vous être données, très concrètes et efficaces, seront l'outil de ce changement, pour apprendre à travailler moins mais mieux.

Mais Rome ne s'est pas construite en un jour. Si vous lisez tout d'une traite, vos mauvaises habitudes ne vont pas s'envoler par magie en refermant ce livre. Et vos bonnes résolutions risquent de tomber à l'eau. Car la bonne volonté ne suffit pas pour changer : il faut ancrer de nouvelles habitudes, et en laisser tomber d'autres. Une habitude, c'est une action qui devient facile et naturelle, parce qu'on s'y est entraîné. « Nous sommes ce que nous faisons à répétition. L'excellence n'est donc pas un acte mais une habitude », disait Aristote – nous y reviendrons dans ce livre.

Pour que les outils proposés deviennent habituels, il faut donc se les approprier et s'entraîner à les utiliser. Et pour laisser tomber de vieux réflexes, il faut s'y reprendre à plusieurs fois.

Lire pas à pas

Vous pouvez très bien lire le livre d'une traite, si vous êtes curieux ou si vous aimez savoir où vous allez. Mais nous vous conseillons dans ce cas de reprendre la lecture ensuite, de manière progressive.

Pour ancrer de nouvelles habitudes de travail, ce livre se lit en quinze jours. Un chapitre par jour. Pas plus. Cela vous laissera le temps de réfléchir et de mettre en place une à une les techniques que nous proposons. Quinze jours pour lire un livre, cela peut paraître long, mais c'est le temps nécessaire pour que ce que vous allez lire fonctionne sur la durée.

Vous pouvez bien entendu étaler davantage votre lecture, si vous avez besoin de temps pour digérer les outils, ou si vous avez peu de créneaux disponibles pour lire. Dans ce cas, fixez-vous un objectif (deux ou trois fois par semaine, par exemple), et soyez fidèle à ce rendez-vous.

L'appropriation des outils

Pour chaque chapitre nous vous proposons de prendre le temps de répondre à des questions. C'est ce que nous appelons « L'heure du bilan perso ». Écrire vous permettra de vous approprier ces outils. Nous vous encourageons donc à prendre un stylo et à répondre sérieusement aux questions, pour comprendre exactement ce que vous pouvez concrètement mettre en place, et comment adapter les propositions à votre situation.

Ces outils vont changer votre rapport au travail. Il serait dommage de passer à côté en voulant aller trop vite !

Pendant quinze jours donc, prenez rendez-vous avec vous-même, livre sous le bras. Il faut compter vingt à trente minutes par jour. Fixez-vous un créneau, le matin ou le soir peu importe, et restez-y fidèle. C'est ainsi que vous aurez le plus de succès

avec cette méthode, alors tenez bon ! Car le changement... c'est maintenant ! Apprendre à prioriser peut vraiment changer votre manière de percevoir votre travail, et de vivre.

Bonne lecture !



DIAGNOSTIC

Avant de commencer à lire ce livre, répondez simplement et spontanément à ces questions. Elles vous aideront à faire le point sur vos attentes, et vous permettront de voir votre évolution à la fin du livre.

Qu'est-ce qui vous motive à lire ce livre ? Qu'attendez-vous de lui ?

Comment vous sentez-vous au travail ?

La lecture de ce livre sera un succès pour moi, si elle me permet de :

PARTIE 1

MOI : GAGNER EN EFFICACITÉ PERSONNELLE

« Ça ira mieux le mois prochain. . . »

C'est ce que vous vous répétez alors que vous êtes débordé, persuadé que la situation va s'arranger.

Pourtant, rien ne change : vous n'aurez jamais moins de travail.

Alors comment faire ?

Ce livre propose une méthode en 14 jours, radicale et progressive, pour reprendre le contrôle sur votre temps de travail et retrouver l'équilibre. Des clés vous sont données pour apprendre à prioriser et travailler moins :

- limiter votre temps de travail ;
- organiser votre journée ;
- gérer vos priorités ;
- ne plus tomber dans le piège de la boîte mail ;
- utiliser intelligemment l'IA ;
- et bien plus encore !

Le temps est
ce que nous
avons de plus
précieux... arrêtons
de le gaspiller et
vivons mieux !

François Leborgne, manager et diplômé d'HEC Paris, révèle les méthodes efficaces qu'il a lui-même découvertes et mises en place chez Procter & Gamble, Amazon et Accor.

Marie Leborgne Lucas, agrégée de philosophie et autrice du livre *Un Corps pour deux, petite philosophie de la grossesse*, (Desclée de Brouwer, 2025), invite à prendre de la hauteur et à repenser le rapport au travail.