

édito

Si le temps m'était « conté »

Depuis les cadrans solaires égyptiens, quinze siècles avant notre ère, jusqu'à la première horloge à poids installée à Milan en 1335, l'humanité n'a jamais cessé de vouloir mesurer le temps avec toujours plus de précision. L'horlogerie s'est perfectionnée au fil des siècles, portée par la technique, la miniaturisation, puis par l'avènement du quartz et, plus récemment, des montres connectées, capables de mesurer bien plus que les heures.

Mais au fond, que cherchons-nous réellement à mesurer lorsque nous mesurons le temps ? Derrière cette quête d'exactitude se cachent souvent la recherche d'efficacité, le besoin de conformité ou le désir de contrôle.

Dans l'entreprise, cette question prend une dimension très concrète. À mesure qu'une PME se développe, le temps décisionnel se tend. Le dirigeant doit multiplier les arbitrages, adapter son organisation, hiérarchiser ses priorités, dans un quotidien où le temps semble toujours manquer.

Pris entre le pilotage financier, l'accompagnement des équipes et la définition de la stratégie, il lui reste rarement l'espace nécessaire pour prendre du recul et sortir de la logique de l'urgence permanente et du court terme. À cela s'ajoutent des journées saturées de routines parfois peu créatrices de valeur, alors même que l'externalisation de certaines fonctions non stratégiques demeure encore trop peu explorée.

L'essor de l'intelligence artificielle ouvre alors une nouvelle perspective. En fluidifiant les échanges, en automatisant certaines tâches et en orchestrant les interactions, elle promet de nous faire gagner du temps. Mais pose aussi une question essentielle : que ferons-nous de ce temps retrouvé ?

Car il ne faut pas l'oublier :

il y a un temps pour tout... y compris pour s'arrêter.

par **Pascal BARDOT**,
Directeur Innovation et Performance,
Cerfrance des Savoie



sommaire

02

Un temps pour tout

04

Partager la richesse du temps donné

06

Le bon tempo de la réussite

09

L'immédiateté d'abord ?

11

Le temps fait loi

13

Et le temps 2 (météo) agit sur le temps 1

Un temps pour tout

par **Mickaël GILLÉ**, Chargé des méthodes Conseil, Cerfrance Seine Normandie



Technicien, manager, directeur administratif, commercial, stratège et parent : le chef d'entreprise porte de nombreuses casquettes mais n'a que 24 heures par jour. Alors son temps est précieux, mais de quel temps parle-t-on ?

Happé par l'urgence, l'immédiateté, le temps du dirigeant est essentiellement consacré aux actions de court terme. Néanmoins, l'entreprise se construit sur le long terme et demande de se poser pour se projeter. Prendre du temps pour en gagner plus tard et rendre son entreprise plus robuste. L'enjeu est donc de gérer son temps entretiens court et immédiat et temps long pour assurer l'avenir. Et cela s'organise pour trouver le calibrage harmonieux : temps de production, temps de planification, temps personnel... voici quelques repères.



« Le temps de la projection est le plus sacrifié et pourtant le plus stratégique pour l'entreprise. »

Le temps opérationnel

Produire, vendre, livrer et assurer le SAV

Les chefs de petites entreprises consacrent beaucoup de temps à la partie opérationnelle. Comment réduire ce temps de production pour qu'il ne dépasse pas 50 % de son temps et pouvoir se consacrer aux autres missions de chef d'entreprise ? Quelle partie de la production peut être déléguée ? Est-il prêt à faire confiance ? Ses collaborateurs sont-ils formés ? L'enjeu est de permettre à l'entreprise et à ses collaborateurs de se développer et grandir et au chef d'entreprise de réaliser toutes ses missions.

Le temps d'organisation et de management

Coordonner les équipes, gérer les achats, la logistique, faire le suivi financier et administratif

L'organisation est la clé de la réussite. Des stocks de matières suffisants pour ne pas avoir de rupture dans la production, des véhicules prêts à partir le matin, la bonne adresse des clients, du matériel opérationnel (caisses complètes, batteries chargées...), des évidences qui font toute la différence. Un process efficace et des outils de gestion adaptés feront gagner un temps précieux. Ce temps devrait représenter au moins 20 % du temps du dirigeant pour en faire gagner 100 % à l'équipe.

Le temps de la projection

Travailler sur l'entreprise

C'est le temps le plus sacrifié et le plus stratégique pour la durabilité de l'entreprise. Avec l'accélération des innovations technologiques et les bouleversements économiques, le chef d'entreprise doit consacrer davantage de temps à anticiper les tendances, à prévoir les disruptions et à élaborer des stratégies à long terme. L'innovation, l'expérimentation, la recherche d'idées, la créativité sont des contributions à ces temps de projection pour préparer l'avenir. Une ouverture sur les enjeux futurs, notamment environnementaux (gestion des déchets, de l'énergie, des ressources planétaires), sociétaux (en lien avec les parties prenantes: les fournisseurs, les clients, les entreprises locales...) et sociaux (formation des salariés, équilibre vie privée/pro) est nécessaire pour aller plus loin et faire évoluer le modèle de l'entreprise. Ce temps de projection, trop souvent insuffisant, **doit être prévu à l'agenda avec récurrence**. Il demande un temps de pose consacré, idéalement avec un regard extérieur (réseau extérieur à l'entreprise, consultant, coach...), sous un format permettant de s'extraire du quotidien (hors de l'entreprise?).

Le temps personnel

Trouver un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle

C'est crucial pour maintenir une performance durable et soutenable. La santé physique et mentale des dirigeants et leur bien-être sont des clés de réussite du projet d'entreprise. En outre, un dirigeant omniprésent ne rend pas service à son entreprise: quelle est sa robustesse à long terme?

Le temps d'imprévu ou d'urgence

Gérer des imprévus, des situations critiques ou des urgences

Quotidien des dirigeants, ils nécessitent une attention immédiate. Pour ne pas se faire absorber par ces temps, il convient de déterminer le niveau d'importance et d'urgence. Par exemple, traiter une insatisfaction client est important et non urgent. Ce temps doit être prévu à l'agenda (au moins 1h par jour) pour qu'il ne soit plus un voleur de temps.

Quelques outils à exploiter pour gérer son temps de dirigeant



- L'agenda électronique: exploiter toutes ses possibilités comme les rappels automatiques des tâches routinières, le partage d'agenda auprès des équipes pour une information disponible, l'utilisation de couleurs différentes selon le type de tâche, rendre indisponible des plages de temps.
- La matrice Eisenhower: classer les tâches en fonction de l'urgence et de l'importance.
- La technique Pomodoro: usage d'un minuteur qui découpe le temps en périodes de 25 minutes.

Un temps pour tout

- Le Time blocking: bloquer des plages de travail dédiées et s'y tenir.
- S'équiper d'outils professionnels adaptés au métier permettant des gains de productivité et éviter les temps non valorisables (prise de rdv en ligne pour les coiffeurs, signature électronique des devis pour les artisans ou garagistes...).

Quelques astuces

Gérer ses mails avec une routine

- Je parcours 15 mn le matin sans traiter et mets à la corbeille ce qui doit l'être.
- Je traite en fin de matinée ce qui ne demande pas beaucoup de temps.
- Je traite à partir 17h les mails demandant un temps de réponse et je me félicite de ne pas avoir perdu de temps avec ceux qui se sont traités tout seul!

Gagner du temps, pour quoi faire ?

La recherche de gain de temps sera d'autant plus concrète que vous aurez défini ce que vous en ferez. Le gain de temps n'est pas un objectif mais un moyen... de gagner de l'argent? Pas nécessairement. C'est un moyen au service du confort, de la formation, de la vie personnelle: aller chercher ses enfants à l'école au moins une fois par semaine? Aller à un cours de théâtre le mardi à 19h? Participer à la vie locale en donnant des cours une heure par semaine sur votre métier afin de créer des vocations? Se former 1h par semaine sur les nouvelles pratiques?

Comme tout accompagnement conseil, mettons de côté nos propres valeurs et mode de fonctionnement et questionnons nos clients: « Que ferez-vous de deux heures gagnées dans la semaine ? » ●



Partager la richesse du temps donné

par Régis CAMPION, Responsable veille et innovation, Cerfrance Bretagne

Quand les dirigeants de petites entreprises s'investissent dans la vie locale

Dans de nombreuses communes, les dirigeants de TPE/PME ne se contentent pas de gérer leur entreprise. Beaucoup choisissent de s'impliquer dans la vie locale, à travers des engagements associatifs, des mandats d'élus ou des responsabilités au sein d'organisations professionnelles. Une présence parfois mésestimée mais qui peut peser dans l'organisation des territoires.

À l'échelle locale, les dirigeants de petites structures sont souvent en prise directe avec les réalités et les besoins du terrain: emploi, formation, mobilité, accès aux services... Cette proximité les conduit parfois à franchir le pas de l'engagement sous toutes ses formes. Cela répond à une volonté d'agir sur leur environnement proche, mais aussi à une nécessité: dans certains territoires, l'implication citoyenne passe par ceux qui disposent des compétences, éventuellement du temps pour prendre des responsabilités, mais aussi d'une forme de leadership pour porter une démarche collective.

Partager la richesse du temps donné

Le monde associatif est l'un des premiers secteurs où l'on retrouve des chefs d'entreprise à s'engager durant leur temps libre. Leur participation s'explique par des raisons pratiques : ils maîtrisent la gestion budgétaire, savent organiser des équipes, ont le réflexe de chercher des financements.

Pour les associations, leur présence peut faciliter le fonctionnement quotidien. Pour les dirigeants eux-mêmes, cet engagement permet de maintenir un lien fort avec la vie locale et d'élargir leur réseau.



Mais certains acteurs associatifs pointent aussi un risque : celui que les logiques d'entreprise prennent trop de place dans des structures dont la nature est avant tout bénévole et collective.

Lorsque ces dirigeants s'engagent en politique localement, les motivations varient. Certains souhaitent participer aux décisions qui façonnent le cadre de vie. D'autres espèrent faire entendre la voix des petites entreprises dans les politiques publiques.

Leur engagement peut venir troubler un équilibre vie pro/vie perso. L'une et l'autre étant tellement poreuses, au vu du volume horaire que nécessite chaque activité, qu'il en devient par-

« Pour les dirigeants, cet engagement permet de maintenir un lien fort avec la vie locale et d'élargir leur réseau. »

fois compliqué de les distinguer. Plusieurs élus issus du monde entrepreneurial reconnaissent qu'il est difficile de concilier les impératifs de leur entreprise avec ceux de la collectivité. Lorsqu'un dirigeant d'entreprise exerce simultanément un mandat d'élu local, un risque de conflit d'intérêts peut apparaître si ses décisions publiques sont influencées, ou perçues comme telles, par ses intérêts privés. Cette situation peut également accentuer des clivages politiques ou citoyens, en alimentant la suspicion d'une gouvernance partielle au profit d'intérêts économiques particuliers. Elle exige donc une vigilance accrue en matière de transparence, d'éthique et de séparation des rôles afin de préserver la confiance publique.

Dans les syndicats professionnels, les clubs d'entrepreneurs ou les chambres consulaires, les dirigeants jouent aussi un rôle de relais. Ils y défendent les intérêts des petites entreprises, souvent moins visibles que les grandes ou moins représentées.

Leur implication contribue à faire remonter des problématiques très opérationnelles : réglementation, difficultés de recrutement, accès aux marchés publics.

Mais ce rôle demande du temps et peut parfois créer un décalage entre ceux qui s'investissent et ceux qui, faute de disponibilité, restent en retrait.

Partager la richesse du temps donné

L'ensemble de ces engagements participe à la dynamique des territoires, au même titre qu'une entreprise qui crée de la valeur ajoutée et des emplois.

Les élus locaux comme les acteurs associatifs soulignent l'importance de ces contributions – tout en rappelant que l'implication d'un chef d'entreprise ne remplace pas un engagement citoyen plus large et diversifié du plus grand nombre.

Le rôle des dirigeants de petites entreprises dans la vie locale n'est ni marginal, ni systématique. Il s'inscrit dans une réalité nuancée: un engagement utile, parfois déterminant, mais confronté à des limites de temps, de ressources et de représentativité.

À l'heure où de nombreux territoires cherchent à renforcer leur cohésion, cette participation reste un élément clé, parmi d'autres, de leur fonctionnement quotidien. ●

Le bon tempo de la réussite



par **Solenne DOGOUNKOFF**, Responsable du conseil ACS, Cerfrance Gascogne Occitane

Le dirigeant évolue sur une ligne de crête: répondre à l'urgence opérationnelle tout en conservant la hauteur nécessaire pour construire l'avenir. Cette tension façonne ses décisions, son rythme et son état d'esprit. Pour le conseiller, le défi est d'entrer dans ce tempo, d'être présent au bon moment et d'accompagner la transition vers une gouvernance où le temps devient un pilier stratégique. Intégrer le temps dans la réflexion globale, c'est ouvrir la voie à un modèle plus durable, où la performance coexiste avec la sérénité.

Comprendre cette tension entre urgence opérationnelle et vision stratégique

Clients, collaborateurs, partenaires, prescripteurs: autant d'acteurs qui questionnent sans cesse la capacité de l'entreprise à conjuguer réactivité et conformité aux exigences contemporaines.

L'urgence donne l'illusion d'un contrôle immédiat. Pourtant, elle enferme souvent le dirigeant dans une logique de réaction continue, l'éloignant de son rôle d'anticipateur. À force de répondre aux imprévus, il risque de sacrifier la réflexion stratégique et la prise de recul indispensables à la pérennité de l'entreprise. Cette posture, efficace à court terme, engendre une fatigue décisionnelle.



Le bon tempo de la réussite

Pour éviter ce piège, il est essentiel de distinguer l'urgent de l'important, de s'appuyer sur des outils de priorisation et de délégation et de consacrer des temps dédiés à la planification. La projection demande du temps, de la réflexion et parfois des renoncements immédiats pour des bénéfices futurs. À l'inverse, surinvestir dans la projection peut entraîner une déconnexion des réalités opérationnelles et un risque financier.

Dans un contexte économique instable, la tentation de se laisser happer par l'urgence est forte. Pourtant, piloter une entreprise exige de réserver du temps aux activités à forte valeur ajoutée et de maintenir le cap sur les objectifs à long terme. Formation des équipes, digitalisation des processus ou transition écologique ne produisent pas de résultats immédiats, mais conditionnent la solidité de l'entreprise demain.



Cette tension entre urgence et anticipation est naturelle mais mal maîtrisée, elle freine la croissance et fragilise la rentabilité. Le véritable défi du leadership aujourd'hui consiste à savoir aller vite sans s'épuiser, créer des espaces pour penser et décider et transformer la rareté du temps en avantage compétitif.

Dans un univers économique où chaque seconde peut faire la différence, le temps n'est plus une variable secondaire: il devient une ressource stratégique à part entière, non renouvelable, par nature.

Intégrer le temps dans la stratégie globale

Lorsqu'il est maîtrisé et pensé, le temps devient un levier puissant de performance. Encore faut-il accepter d'arbitrer.

Chaque heure engagée doit répondre à une intention claire: **renforcer la rentabilité, consolider la relation client ou faire émerger une innovation utile.** Cette exigence de clarté transforme en profondeur la manière de piloter l'entreprise. Cette prise de conscience agit comme un déclencheur. Elle conduit à automatiser pour libérer des marges de manœuvre, à prioriser pour concentrer les efforts et à ralentir pour gagner en discernement.

Contrairement aux idées reçues, l'automatisation n'est ni réservée aux grandes structures ni synonyme de projets lourds et coûteux. Sur le terrain, les démarches les plus efficaces commencent rarement par un vaste chantier technologique. Elles s'appuient d'abord sur une observation précise des pratiques quotidiennes et des irritants opérationnels.

La première étape consiste à identifier les **tâches chronophages et répétitives**, celles qui consomment du temps sans créer de valeur directe telles que saisie administrative, facturation, relances clients, suivi de dossiers, reporting, gestion de plannings (...).

Vient alors le moment des choix pragmatiques. **Automatiser ne signifie pas tout transformer, mais cibler quelques processus clés, permettant parfois également une remise à plat des modes de fonctionnement existants.** Prioriser, c'est accepter que toutes les actions ne se valent pas, ni en impact ni en urgence. Certaines sont visibles mais peu contributives, quand d'autres, plus discrètes, conditionnent la performance future. Le rôle du conseiller est ici central: aider le dirigeant à faire le tri, à arbitrer et, surtout, à assumer le renoncement. Dire non à des opportunités mal alignées, à des projets séduisants mais dispersants, ou à des habitudes devenues obsolètes est souvent inconfortable, mais indispensable pour préserver la cohérence stratégique.

Le bon tempo de la réussite

Enfin, cette démarche n'a de portée que si le temps libéré est réinvesti pour développer sa stratégie. Travailler sur la vision à trois ans, structurer une politique de formation, réfléchir à de nouveaux relais de croissance, sécuriser la transition digitale ou anticiper les enjeux environnementaux. Autant de sujets non urgents, mais toujours essentiels. En accompagnant le dirigeant sur ces temps dits « non productifs » à court terme, le conseiller contribue en réalité à renforcer la solidité et la résilience de l'entreprise.

La posture du conseiller peut faire la différence. Il s'agit de s'ajuster à l'état d'esprit du dirigeant et d'intervenir au bon moment. Au fil des échanges, le conseiller devient un régulateur du tempo stratégique : il aide à accélérer quand le contexte l'impose, à ralentir lorsque la réflexion est nécessaire, et à recentrer l'énergie sur l'essentiel. Trouver le bon tempo, ce n'est pas faire plus, mais faire mieux. C'est ainsi que le conseiller s'inscrit durablement comme partenaire de la performance de l'entreprise.

Le SLOW BUSINESS : un modèle à suivre ?

Le slow business s'affirme avant tout comme une transformation culturelle de notre rapport au temps. Il interroge la course permanente lorsque celle-ci se fait au détriment de la qualité du travail, des relations, des décisions et, plus largement, de la qualité de vie.

Chez de nombreux entrepreneurs, cette prise de conscience survient rarement par hasard. Elle est souvent déclenchée par un événement marquant tel qu'un épuisement professionnel, un problème de santé ou encore un bouleversement personnel comme l'arrivée d'un enfant.

Ces moments charnières agissent comme des révélateurs, mettant en lumière la nécessité de repenser l'usage du temps et de redéfinir ses priorités. Le slow business ne prône pas



l'inaction ni le ralentissement systématique, mais une manière d'avancer plus cohérente et davantage alignée avec les valeurs et les aspirations de l'entrepreneur.

Cette approche esquisse une alternative crédible : reconnaître que la lenteur, lorsqu'elle est choisie, peut devenir un levier de performance durable. Dans un contexte où l'accélération n'est plus systématiquement synonyme de réussite, choisir quand accélérer, quand temporiser et où concentrer son énergie relève désormais du leadership autant que de la stratégie.

Cette réflexion n'est d'ailleurs pas nouvelle, Sénèque, philosophe du siècle I^{er}, soulignait déjà que « le temps est la chose que l'on désire le plus et que l'on utilise le plus mal ». Aujourd'hui, ce constat n'a rien perdu de sa pertinence. Dans un monde saturé d'informations, d'urgences et de sollicitations permanentes, la question du temps ne concerne plus uniquement les dirigeants. Elle s'étend à l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise et façonne également la relation aux clients, invitant les organisations à adopter un rapport au temps plus conscient, plus responsable et plus respectueux.

Et si la réussite entrepreneuriale de demain ne se mesurait plus à la vitesse d'exécution, mais à la justesse du rythme ? ●

L'immédiateté d'abord ?



par **William BOURGAULT**, Responsable Conseil ACS, Cerfrance Mayenne-Sarthe

Répondre sans délai, anticiper les questions, transformer chaque signal faible en action immédiate : l'entreprise moderne semble désormais engagée dans une course permanente contre le temps. L'urgence n'est plus l'exception, elle est devenue la norme. Comment simplifier pour répondre toujours plus vite ? Comment préparer l'imprévu, orchestrer l'instant, grâce aux outils d'intelligence artificielle ? Et surtout, quels effets cette immédiateté permanente produit-elle sur le chef d'entreprise, ses équipes et l'organisation elle-même ?

L'urgence, nouvelle norme sociale

Jusqu'au milieu du XX^e siècle, l'« urgence » relevait presque exclusivement du champ médical, celui de la vie ou de la mort. Elle s'est depuis étendue à l'économie, à la finance, à la politique ou encore à l'écologie, au point de devenir, selon le philosophe Christophe Bouton, « une norme sociale associée à une menace réelle ou imaginaire ». Agir vite devient alors une obligation implicite, sous peine de perdre un client, un marché, une opportunité.

Dans ce contexte, le rapport au temps du chef d'entreprise – comme celui de ses salariés – se structure autour de l'urgence perçue autant que réelle. La frontière entre l'urgent et l'important s'estompe, nourrissant une succession de décisions immédiates, parfois au détriment du recul stratégique.

Or, la capacité à anticiper, analyser et hiérarchiser demeure un levier clé du pilotage. Mais cette prise de distance ne peut plus être cantonnée à des temps longs et rares : elle doit désormais s'exercer en continu, dans un environnement instable et en perpétuelle évolu-

tion. C'est ainsi que la notion de proactivité a émergé et s'est installée dans le vocabulaire du monde de l'entreprise.

De la réactivité à la proactivité : une nouvelle relation au temps

Le concept de proactivité est souvent attribué à Viktor Frankl, neurologue et psychiatre autrichien, dont les travaux, empreints de son expérience dans les camps de concentration, soulignent l'importance de la liberté de choix et la responsabilité individuelle, même dans les contextes les plus contraints : « *Lorsqu'on ne peut plus changer une situation, reste le défi de se changer soi-même.* »

Transposé à l'entreprise, cela revient à ne plus subir les évolutions de son environnement, mais à choisir de s'y adapter par anticipation. La proactivité suppose d'avoir une vision fine et quasi permanente de son environnement et des évolutions en cours via l'analyse de signaux internes et externes : marchés, clients, concurrents, réglementation, attentes sociales. La donnée et l'intelligence artificielle jouent ici un rôle central rendant possible une analyse continue et prédictive. Cela offre au dirigeant une capacité nouvelle : ajuster son activité et agir non plus seulement en **réaction**, mais **en amont**.

L'IA, catalyseur de l'immédiateté... et de la proactivité

La proactivité est particulièrement attendue dans la relation client. Longtemps, les entreprises se sont appuyées sur les retours d'expérience pour ajuster leurs offres, dans une logique d'amélioration continue mais a posteriori. L'IA bouleverse ce modèle : grâce à l'analyse des

L'immédiateté d'abord ?

comportements, des usages et des données en temps réel, elle permet désormais d'anticiper les irritants et les attentes des clients et prospects avant même qu'ils ne s'expriment.

L'IA prédictive détecte les attentes et besoins, permet de proposer un service ou une assistance de façon proactive. Cela simplifie les parcours client et renforce l'efficacité opérationnelle. Certaines entreprises vont plus loin encore, en intégrant des outils capables d'évaluer l'état émotionnel des clients afin d'adapter le discours, les services et les solutions proposées, renforçant ainsi le sentiment d'écoute et la relation de confiance.

Cette logique de renforcement de l'immédiateté et de la proactivité intervient bien au-delà de la seule expérience client. Différents usages de l'IA permettent aujourd'hui :

- la rédaction automatisée de rapports d'interventions ou de diagnostics en temps réel,
- la maintenance prédictive des équipements (identification du niveau d'usure et des besoins d'intervention),
- l'assistance au pilotage de l'entreprise via des agents autonomes connectés aux ERP et CRM (planification, préparation de réunions, relances automatiques, préparation de la clôture comptable...)



- l'aide à la décision stratégique via la synthèse d'études et de veille réglementaire ainsi que la génération de scénarii,
- la création de jumeaux numériques pour tester avant d'agir,
- ou encore une cybersécurité prédictive capable d'anticiper les attaques.

Autant d'outils qui répondent à l'exigence d'immédiateté... tout en renforçant la capacité d'anticipation.

Les limites et points de vigilance d'un temps trop compressé

Si l'immédiateté réduit la frustration et améliore l'efficacité perçue, le développement de l'IA dans la relation client et le fonctionnement des entreprises peut aussi appauvrir la créativité et la réflexion de fond. En effet des chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (MIT) ont montré qu'une personne faisant appel à l'IA pour rédiger des essais réduisait en moyenne de 60 % le temps nécessaire mais que sa charge cognitive pertinente (capacité à transformer une information en connaissance) diminuait de 32 %. Cet exemple rappelle que le cerveau a besoin d'exercice quotidien et risque l'atrophie si l'IA n'est pas utilisée à bon escient.

Pour le dirigeant, les avantages potentiels de productivité et de services proactifs basés sur l'IA sont trop importants pour être ignorés mais leur mise en œuvre dépasse largement le champ technologique. Il faut traiter les enjeux organisationnels, humain et culturel :

- l'acculturation de l'entreprise et de son personnel à ces nouvelles technologies IA,
- la réassurance des salariés sur leur place au sein de l'entreprise malgré la mise en place d'outils de l'IA,

L'immédiateté d'abord ?

- la formation des salariés aux outils de l'IA, ce qui implique de connaître les contextes d'usages et leurs apports mais également leurs biais potentiels,
- le renforcement des compétences relationnelles des salariés, essentielles sur les marchés où la relation humaine marquera une différence avec la concurrence,
- la mise en place de nouvelles pratiques de gestion des données, de cybersécurité, l'adaptation des capacités de stockage, etc.

Comme le souligne le professeur Ioan Roxin, spécialiste en technologie de l'information à l'université de Franche-Comté (UMLP), il est possible de faire de l'IA un levier formidable pour l'intelligence et la créativité à condition de préserver activement l'essentiel : l'exercice de l'esprit critique et l'exercice de nos réseaux neuronaux, notamment en travaillant la capacité à penser, écrire et créer sans assistance. L'IA peut accélérer le temps de l'entreprise, mais elle ne doit pas en confisquer le sens. ●

Le temps fait loi

par **Pascal BARDOT**, Directeur Innovation et Performance, Cerfrance des Savoie



Nous avons l'habitude de percevoir le temps comme une succession de situations, dans un continuum linéaire. Cette approche centrée sur la linéarité porte en elle l'idée du besoin de progresser, d'avancer. D'autres cultures, pourtant, envisagent le temps comme une suite de cycles, une approche parfois jugée plus fataliste, car elle peut donner l'impression de tourner en rond. Peut-être faut-il en réalité concilier ces deux visions et penser le temps comme une spirale qui avance.

Il ne s'agit pas ici de faire état d'une loi physique ni d'entrer dans des notions complexes comme la théorie de la relativité selon laquelle, par exemple, l'espace et le temps peuvent être envisagés comme une seule et même réalité et où le temps et l'espace varient selon la position de l'observateur.

En revanche, on s'intéresse au temps en tant que cadre à l'enchaînement logique et progressif des actions, à la manière dont il peut être organisé et ajusté en pratique. Cette organisation repose sur une succession d'étapes bien définies : des prérequis à respecter, des phases de préparation,

des choix faits en amont pour anticiper, des moments d'action et d'expérience, puis enfin la structuration des retours d'expérience.

Les lois du temps

Une **loi de gestion du temps** est un principe directeur, parce que le temps est précieux et il oblige à des choix avec des portées différentes. Elle propose les conditions adaptées pour augmenter l'efficacité et la productivité des projets ou des travaux. De nombreuses « lois » basées sur l'observation et la récurrence de certaines situations en ont établi un principe reproductible.

Parmi ces **lois liées au temps** certaines sont souvent une réponse à un souci de productivité optimale, d'organisation et d'efficacité. Rappelons à ce stade, qu'étendre la journée de travail augmente bien sûr la capacité de réalisation et de production, mais que celle-ci peut, dans son déroulement parfois, subir une altération des performances initiales. La durée maximale de travail effectif est fixée à 10 heures par jour, même si une convention collective ou un accord d'entreprise peut prévoir son dépassement dans la limite de 12 heures par jour.

Quelques lois énoncées sur la gestion du temps

Loi de Murphy, dite « du tout ce qui peut mal tourner, va mal tourner » : cette loi oblige à toujours imaginer le pire, à pousser, à anticiper les problèmes potentiels et à réfléchir à des solutions pour les limiter, voire les éliminer. (Aussi appelée loi de « l'emmerdement » maximal). Donc il faut **anticiper**.

Loi de Pareto, dite « des 20-80 » : un principe qui constate que 80 % des effets produits sont issus de 20 % de causes identifiées. Pour gérer des projets, il faut alors identifier les tâches les plus importantes à réaliser pour être garanti de présenter 80 % d'actions notables. Donc il faut **déléguer**.

Loi de Carlson, dite « du fractionnement inefficace » : tout travail interrompu sera moins efficace et prendra plus de temps qu'un travail mené en une seule fois. À bannir : les notifications permanentes d'e-mail ou messages pour entretenir la concentration sur un sujet à la fois. Donc il faut de la **constance**.

Loi de Newton, dite « du repoussé à plus tard » : cette loi détermine que moins on est actif, plus on procrastine et à l'inverse, plus on est en mouvement plus on s'active. Donc il faut **commencer**.

Loi de Swoboda-Fliess-Teltscher, dite « du cycle biologique individuel » : le physique, l'émotionnel et l'intellectuel coexistent en 3 cycles de fluctuations d'énergie, d'humeur et de performance intellectuelle dans lesquels nous sommes plus ou moins efficaces et productifs selon les phases de la journée. Donc il faut **programmer**.

Loi de Taylor, dite « de l'enchaînement optimal » : l'ordre dans lequel un ensemble de tâches est réalisé influe directement sur le temps pris pour cela. La nature, la durée et la productivité par tâche sont à considérer. Donc il faut **ordonner**.

Loi de Hofstadter, dite « de la sous-estimation » : il faut toujours plus de temps que ce qu'on prévoit pour effectuer un ensemble de tâches, un projet... Donc il faut **intégrer des marges**.

Loi d'Illich, dite « de la contre-performance » : au-delà de 90 minutes passées sur une même tâche, l'attention, la concentration et l'efficacité diminuent. Donc ne **pas se forcer au-delà des limites**.

Loi de Kotter, dite « des petits pas ou quick win » : il est plus efficace de découper un objectif en plusieurs petits objectifs afin d'obtenir et valoriser des résultats rapides dans l'idée que cela facilite la dynamique de changement. Donc il faut **fractionner**.

Loi de Laborit, dite « du moindre effort » : on préfère effectuer des tâches avec une satisfaction immédiate plutôt que de longue haleine, empruntent de stress et de possible déception. Donc il faut **prioriser** par importance.

Loi de Parkinson, dite « de l'élastique » : le travail s'étale de façon à occuper tout le temps disponible pour sa réalisation voir plus s'il est plaisant, engendrant décalage pour le reste et procrastination. Donc il faut **densifier** la journée.

Loi de Fraisse, dite « du temps inégal » : 1 heure n'est pas toujours égale à 1 heure. Ce qui est captivant, intéressant, plaisant, passe plus vite... et inversement. Donc il faut **programmer en premier les activités moins plaisantes**.

Loi de Douglas, dite « chaque chose à sa place » : il est nécessaire de ranger, organiser, nommer, classer, supprimer... actions très utiles pour ne pas perdre du temps. Donc il ne faut pas forcément **augmenter l'espace disponible** (ou disque dur).

Loi du futur, dite « un pas d'avance » : il est important de consacrer du temps pour la créativité et l'innovation, pour accueillir les nouvelles idées et améliorer sa capacité de travail. Donc il faut **laisser de l'espace dans le planning**.

Loi de la futilité, dite « de la gloire facile » : un temps disproportionné est passé sur des questions insignifiantes car il est plus facile de s'illustrer sur un sujet futile que complexe. Pour ne pas perdre trop de temps, s'engager sur de bonnes routines planifiées en journée en identifiant les tâches vraiment importantes à réaliser et s'octroyer un délai maximal pour les exécuter. Donc il faut **organiser des routines**.

Loi de l'ecclésiaste, dite « de l'art de faire les choses au bon moment » : il y a un moment pour tout et un temps pour chaque chose, selon le célèbre adage qui se vérifie particulièrement bien au travail. On peut ajouter qu'il a un moment choisi pour orienter ou être écouté. Donc il faut **être patient parfois**.

Le temps fait loi

Mais aussi le temps de la loi

On peut parfois trouver que le temps est long pour faire évoluer la loi au regard d'une société qui avance. Ce travail législatif répond à des exigences et des principes face au temps et notamment parfois dans les délais d'application suivant la publication d'un décret.

Une nouvelle loi lorsqu'elle entre en vigueur, même avec un objet identique à une loi ancienne, ne se substitue pas à celle-ci mais vient s'ajouter (en abrogeant éventuellement la précédente). Sa mise en œuvre, ou entrée en vigueur est soit une date fixée ou à défaut le lendemain de sa publication voire avec un décret d'application. C'est ainsi que s'applique **la loi dans le temps** et notamment si naissait un conflit de lois, elle n'est jamais rétroactive (à

l'exception de loi pénale plus douce). En principe la loi demeure permanente, il existe parfois des lois temporaires, mais elle ne peut pas disparaître pour autant par désuétude.

Pourquoi ces principes ?

En fait l'application de la loi dans le temps privilégie l'équilibre entre la **sécurité juridique sur le long terme** et **l'adaptation spécifique** aux nouvelles règles édictées. Le principe établit de non-rétroactivité garantit lui, une **stabilité juridique** en protégeant les droits acquis au gré des lois votées. Une nouvelle loi quant à elle devra s'appliquer sans délais pour assurer l'efficacité des nouvelles règles.

Ne dit-on pas qu'il faut « *laisser le temps au temps* » ? ●

Et le temps 2 (météo) agit sur le temps 1

par **Hélène FAILLE**, Conseillère ACS, Cerfrance Champagne Nord Est Île-de-France



La météo influence notre état d'esprit, nos envies et notre productivité

La météo n'est pas seulement un élément extérieur : elle agit comme un véritable régulateur invisible de notre état d'esprit, de nos envies et même de notre efficacité au travail.

Plusieurs recherches montrent que les variations de lumière, de température, de pression atmosphérique ou de précipitations influencent directement notre humeur et nos comportements.

L'exposition à la lumière naturelle stimule la production de sérotonine, un neurotransmetteur lié au bien-être. Les journées ensoleillées sont souvent associées à une meilleure humeur, plus d'optimisme, une motivation accrue.



Et le temps 2 (météo) agit sur le temps 1

À l'inverse, le manque de lumière ou les journées froides et brumeuses peuvent entraîner fatigue, mélancolie, baisse d'énergie, voire un trouble affectif saisonnier (TAS) chez certaines personnes, sensation de léthargie surtout en automne et en hiver. En été, la chaleur excessive affecte l'attention en provoquant déshydratation et fatigue.

L'effet dépend beaucoup du tempérament, pluie et grisaille peuvent aussi encourager l'introspection, la concentration sur des tâches calmes ou créatives.



Ces fluctuations émotionnelles se répercutent sur la productivité. Certaines études démontrent que les jours de pluie ou de mauvais temps peuvent améliorer la concentration en réduisant les distractions extérieures, alors que les périodes ensoleillées incitent davantage au relâchement ou aux envies d'activités hors travail.

Comprendre ce lien permet non seulement d'expliquer certaines variations de comportement, mais aussi de **mieux organiser nos journées, nos environnements de travail et nos attentes** professionnelles en fonction du climat.

L'impact de la météo sur la productivité est désormais reconnu comme un enjeu économique.

Les phénomènes de canicule ou de grand froid en extérieur ou intérieur impactent la productivité. Ils font l'objet aujourd'hui de réglementations précises pour les employeurs, sur le domaine de la sécurité et de la santé. Des bonnes pratiques par secteurs d'activité existent aujourd'hui, à l'exemple du bâtiment ([@preventionbtp.fr](https://preventionbtp.fr)) ou de la restauration. Depuis le 1^{er} juillet 2025 quatre niveaux de vigilances sont prévus. L'ADEME teste sa nouvelle plateforme de conseils « plus frais au travail ».

La météo impacte également les décisions d'achat

De façon générale, les habitudes de consommation sont étroitement corrélées avec les zones géographiques des consommateurs. Les saisons définissent de grandes tendances de consommation dans ces régions.

La météo est un déclencheur psychologique puissant qui influence directement les émotions et les comportements d'achat. C'est l'un des premiers signaux sensoriels de la journée. Elle agit non seulement sur l'humeur, mais aussi sur la perception de la nécessité.

Un ciel gris peut inciter au repli et à la recherche de réconfort dans des articles cocooning (boissons chaudes, articles de décoration, streaming, livraison à domicile...) tandis que le soleil, par son effet stimulant, favorise les envies de voyage ou d'activités extérieures (bar et restauration en terrasse, glaces...) et les achats loisirs et plein air (jardinage, aménagements extérieurs...).

Une étude neuroscientifique intitulée « *Wired for Weather* » révèle que l'alignement des publicités sur les états émotionnels liés à la météo peut augmenter le retour sur investissement jusqu'à 18 % (avril 2025).

Cet effet est particulièrement marqué pour les commerces physiques, contrairement à l'e-commerce qui peut en bénéficier par report.

Le marketing météo-dépendant

La météo ne crée pas un désir, elle déplace nos priorités et nos émotions. La météo permet de vendre mieux, pas forcément plus, en parlant au bon client, au bon moment, avec le bon message.

- La météo influence **le moment d'achat** (timing marketing). Le déclenchement de campagnes à court terme, l'ajustement du ton (léger, urgent, rassurant) améliorent le taux de conversion.
- La météo influence **le contenu du message marketing**. Par le vocabulaire, les visuels les arguments de vente, un message contextualisé météo est perçu comme plus pertinent, donc plus engageant. Les résultats attendus sont une hausse du taux d'ouverture (email, SMS), une meilleure mémorisation, un sentiment de proximité avec la marque.
- La météo influence **le choix des canaux de vente**. Le marketing météo-sensible adapte où il parle au client, pas seulement ce qu'il lui dit.
- La météo influence **la promotion**. La météo devient un outil d'activation commerciale, au même titre qu'un événement ou une période clé, permettant la réduction des invendus, une meilleure rotation des stocks, l'augmentation du panier moyen.

« La météo devient un levier marketing clé. »

Le marketing météo transforme une contrainte extérieure en opportunité commerciale en adaptant le message, l'offre et le timing aux conditions réelles vécues par le consommateur.

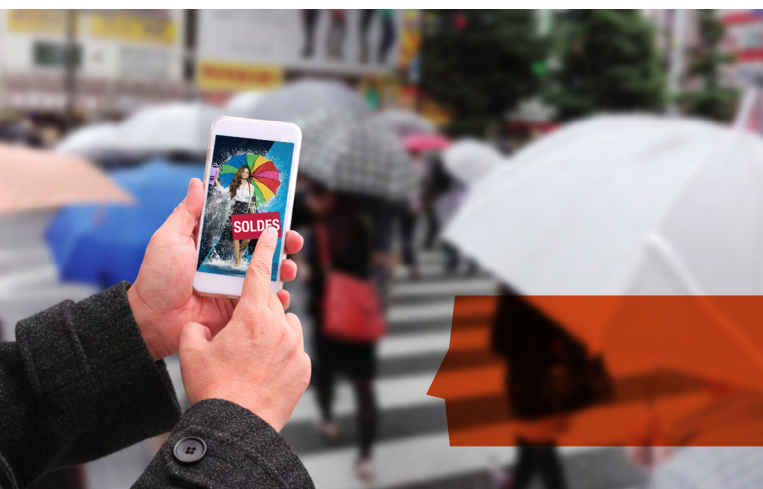
La météo devient un levier marketing clé parce qu'elle répond à plusieurs défis actuels : des **comportements d'achat plus instables**, une **concurrence toujours plus forte**, et des **consommateurs saturés de messages standardisés**. Grâce aux **données météo ultra-locales en temps réel**, les entreprises peuvent désormais adapter leurs offres, leurs prix et leurs communications au contexte immédiat vécu par leurs clients.

Des outils pour le marketing météo

Cette capacité d'adaptation est renforcée par l'émergence de solutions simples et accessibles.

Les prévisions de **Météo France** permettent d'anticiper les évolutions dans les 48 prochaines heures, ce qui est idéal pour ajuster une vitrine, une promotion ou une communication. **OpenWeatherMap** propose une API permettant d'intégrer automatiquement les données météo dans leurs supports digitaux.

Pour automatiser certaines actions sans compétences en programmation, des plateformes comme **Zapier** ou **Make** permettent de déclencher un e-mail, de modifier une bannière ou de lancer un scénario dès qu'un changement météo est détecté.



Et le temps 2 (météo) agit sur le temps 1



Les entreprises souhaitant activer des promotions ciblées en fonction du temps peuvent également utiliser les outils publicitaires classiques. **Facebook** et **Instagram Ads** permettent de diffuser des messages uniquement dans les zones où il pleut, fait chaud ou froid. **Google Ads** va plus loin en ajustant automatiquement les annonces selon la météo locale. Pour une approche encore plus spécialisée, **WeatherAds** offre la possibilité de créer des règles météo très précises au sein des campagnes publicitaires.

Enfin, un commerce en ligne peut adapter son site en temps réel : bannière météo personnalisée, homepage actualisée automatiquement ou envoi de notifications ciblées selon la météo du client.

Les limites à ne pas franchir... La sur-personnalisation peut fragiliser la relation client en devenant intrusive, lorsque les messages semblent trop précis ou trop insistants. Elle expose également à une forme de lassitude, car un excès de ciblage finit par saturer ou agacer le consommateur. **Enfin, elle rend les erreurs de ciblage plus visibles : un message inadapté paraît alors décalé, voire intrusif, et peut détériorer l'image de la marque.**

Enfin dans ce contexte d'actions menées « face ou avec le temps qu'il fait » l'anticipation sera toujours un atout, consacrer du temps à la préparation sera toujours gagnant, et prendre du temps dans l'analyse sera toujours du temps bien investi. ●



Conseil National du Réseau CERFRANCE
18 rue de l'Armorique 75 015 PARIS
Tél. + 33 (0) 1 56 54 28 28
www.cerfrance.fr

Directeur de la publication : Benoît Hureau

Directeur de la rédaction : Pascal Bardot

Rédacteur en chef : Mélanie Richard

Membres du comité de rédaction : Pascal Bardot, William Bourgault, Régis Campion, Solenne Dogoukoff, Hélène Faille, Mickaël Gillé et Mélanie Richard.

Réalisation : Les P'tits Papiers

Crédit photo : ©AdobeStock, ©Freepik