**Autant rapporte le temps**



***Le temps comme ressource***

Salem Roger YAHI

**Sommaire**

|  |  |
| --- | --- |
| **SOMMAIRE** | PAGE 2 |
| **1 - DONNÉES SUR LE TEMPS** |  |
| En guise d'introduction - Voltaire | PAGE 5 |
| Où courent-ils ? Raymond Devos | PAGE 6 |
| Il faudrait apprendre à perdre son temps. Danielle Rapoport | PAGE 7 |
| Le temps marque notre vie. Léon Burdin | PAGE 8 |
| Le Triomphe du Temps. Bruegel | PAGE 9 |
| Je suis en r'tard. Alice au pays des Merveilles | PAGE 10 |
| Des expressions sur le temps | PAGE 11 |
| Le temps cosmique | PAGE 12 |
| La découpe du temps | PAGE 13 |
| Le temps comme facteur de pouvoir | PAGE 14 |
| Le temps industriel : time is money ! | PAGE 15 |
| L'homme chronophage | PAGE 16 |
| Les quatre temps "ticket restaurant" | PAGE 17 |
| Les deux temps différents : Être et Avoir | PAGE 18 |
| Les deux temps conflictuels | PAGE 19 |
| Le temps "slogan" | PAGE 20 |
| Le temps de travail européen | PAGE 21 |
| Le temps optimisé | PAGE 22 |
| Le temps : une égalité absolue | PAGE 23 |
| Le temps : une inégalité absolue | PAGE 24 |
| L'instauration du temps maillé | PAGE 25 |
| Le temps en chiffres | PAGE 26 |
| **2 - ATTEINDRE SES OBJECTIFS** |  |
| La déclinaison de l'objectif | PAGE 29 |
| **3 - DU TEMPS À L'ORGANISATION** |  |
| Constantes de l'activité | PAGE 31 |
| Le manque d'efficacité | PAGE 32 |
| Efficience | PAGE 33 |
| Commencer - Continuer - Conclure | PAGE 34 |
| Préparation de la journée | PAGE 36 |
| Gestion de l'agenda | PAGE 38 |
| Gérer un plan de journée | PAGE 39 |
| Gestion des mémos | PAGE 41 |
| Parapheur, classeur, mémoplan | PAGE 42 |
| Inventaire des activités journalières | PAGE 43 |
| Gestion des tâches | PAGE 45 |
| Méthode des 3 R | PAGE 46 |
| Carré des priorités | PAGE 48 |
| Plages de temps P. S. M. | PAGE 49 |
| Exemple d'analyse de tâches | PAGE 50 |
| Répartition de vos activités | PAGE 51 |
|  |  |
| **4 - METTRE EN ŒUVRE DES SOLUTIONS** |  |
| **Solution 1 :** Gérer le temps de travail | PAGE 55 |
| **Solution 3 :** S'organiser concrètement | PAGE 57 |
| **Solution 4 :** Traiter les gâcheurs de temps | PAGE 60 |
| **Solution 5** : Gestion et Animation du tableau de bord | PAGE 64 |
| **Solution 6 :** Délégation efficace | PAGE 67 |
| **Solution 7 :** Règles de l'entretien | PAGE 71 |
| **Solution 8 :** Maîtrise du téléphone | PAGE 75 |
| **Solution 9 :** Améliorer les réunions | PAGE 77 |
| **Solution 10 :** Traiter le courrier et la paperasse | PAGE 78 |
| **Solution 11 :** Organiser ses lectures | PAGE 80 |
| **Solution 12 :** Faire face aux problèmes et aux crises | PAGE 82 |
| **Solution 2 :** S'organiser au plan personnel | PAGE 84 |
| **5 - CAPACITÉ DE RÉACTIVITÉ** |  |
| Pilotes internes | PAGE 86 |
| **6 - COMMENT CHOYER ET UTILISER LE POUVOIR DU**  **TEMPS** |  |
| **7 - LOIS ET PRINCIPES DE GESTION DU TEMPS** |  |
| **8 - BIBLIOGRAPHIE** |  |
| Bibliographie | PAGE 116 |
| **9 - OUTILS PÉDAGOGIQUES** |  |
| Attentes personnelles par rapport au stage | PAGE 118 |
| Objectifs personnels de progression | PAGE 119 |
| Synthèse des journées 1 et 2 | PAGE 120 |
| Plan d'action | PAGE 121 |
| Pour conclure | PAGE 122 |

* **1 -**

**Données sur le temps**

**En guise d'introduction**

«Quelle est de toutes les choses du monde la plus longue et la plus courte, la plus prompte et la plus lente, la plus divisible et la plus étendue, la plus négligée et la plus regrettée, sans qui rien ne peut se faire, qui dévore tout ce qui est petit et vivifie tout ce qui est grand ?

La fortune, la guerre, la lumière, la terre ... NON ! C'est le temps.

Rien n'est plus long puisqu'il mesure l'éternité, rien n'est plus court puisqu'il manque à nos projets, rien n'est plus lent pour qui attend, rien n'est plus rapide pour qui jouit. Il s'étend jusqu'à l'infini en petit. Tous les hommes le négligent, tous en regrettent la perte. Rien ne se fait sans lui. Il fait oublier tout ce qui est indigne de prospérité et il immortalise les grandes choses.»

VOLTAIRE

**Où courent-ils ?**

L’artiste (entrant)

Excusez-moi, je suis un peu essoufflé ! Je viens de traverser une ville où tout le monde courait... Je ne peux vous dire laquelle... je l’ai traversée en courant. Lorsque j’y suis entré, je marchais normalement. Mais quand j’ai vu que tout le monde courait... je me suis mis à courir comme tout le monde, sans raison ! À un moment, je courais au coude à coude avec un monsieur...

Il me dit : *«Vous êtes dans une ville de fous ici... vous n’êtes pas au courant ?»*

Je lui dis : *«Si, des bruits ont couru !»*

Il me dit : *«Ils courent toujours !»*

Je lui dit : *«Dites-moi... pourquoi ces gens-là courent-ils comme des fous ?»*

Il me dit : *«Parce qu’ils le sont !»* !!!

Je lui dis : *«Qu’est-ce qui fait courir tous ces fous ?»*

Il me dit : *«Tout ! Tout ! Il y en a qui courent au plus pressé. D’autres qui courent après les*

*honneurs... Celui-ci court après la gloire... Celui-là à sa perte !»* !!!

Je lui dis : *«Mais pourquoi courent-ils si vite ?»*

Il me dit : *«Pour gagner du temps ! Comme le temps c’est de l’argent... plus ils courent vite, plus ils*

*en gagnent !»*

Je lui dis : *«Mais où courent-ils ?»*

Il me dit : *«À la banque ! Le temps de déposer le temps qu’ils ont gagné sur un compte courant... et*

*ils repartent toujours en courant, en gagner d’autre !»*

Je lui dis : *«Et le reste du temps ?»*

Il me dit : *«Ils courent faire leurs courses... au marché !»* !!!

Je lui dis : *«Pourquoi font-ils leurs courses en courant ?»*

Il me dit : *«Je vous l’ai dit... parce qu’ils sont fous !»*

Je lui dis : *«Ils pourraient aussi bien faire leur marché en marchant... tout en restant fous !»*

Il me dit : *«On voit bien que vous ne les connaissez pas ! D’abord, le fou n’aime pas la marche...»*

Je lui dis : *«Pourquoi ?»*

Il me dit : *«Parce qu’il la rate !»* !!!

Je lui dis : *«Pourtant j’en vois un qui marche !?»*

Il me dit : *«Oui, c’est un contestataire ! Il en avait assez de toujours courir comme un fou. Alors, il a*

*organisé une marche de protestation !»*

Je lui dis : *«Il n’a pas l’air d’être suivi ?»*

Il me dit : *«Si ! Mais comme tous ceux qui le suivent courent, il est dépassé !»* !!!

Je lui dis : *«Et vous, peut-on savoir ce que vous faites dans cette ville ?»*

Il me dit : *«Oui ! Moi, j’expédie les affaires courantes. Parce que même ici, les affaires ne marchent*

*pas !»*

Je lui dis : *«Et où courez-vous là ?»*

Il me dit : *«Je cours à la banque !»*

Je lui dis : *«Ah ! Pour y déposer votre argent ?»*

Il me dit : *«Non ! Pour le retirer ! Moi, je ne suis pas fou !»*

Je lui dis : *«!! Si vous n’êtes pas fou, pourquoi restez-vous dans une ville où tout le monde l’est ?»*

Il me dit : *«Parce que j’y gagne un argent fou !... C’est moi le banquier !!!»*

**Raymond DEVOS**

**Il faudrait apprendre à perdre son temps**

*«Risquer le déploiement de son temps propre, c'est par exemple lire un livre découvert au hasard, s'attarder dans un musée, voir une exposition, prendre un autre rythme et de cela libérer un élan, un enthousiasme, pour soi et pour les autres. Risquer le temps, c'est ouvrir le futur, se donner un avenir, c'est marcher dans l'imprévisible.*

*Si l'on persiste dans un découpage stakhanoviste du temps qui ne favorise le temps «personnel» que pour le soumettre à loi du tout-consommatoire, le risque est celui de l'implosion du système, d'une uniformisation généralisée.*

*C'est du vrai temps de soi et pour les autres dont notre société a aujourd'hui besoin, pour générer un lien social.»*

Danielle RAPOPORT

60 millions de consommateurs

n° 294 - avril 1996

**Le temps marque notre vie**

« Plus on est "bon médecin", plus l'urgence et la surcharge imposent la tyrannie de leur loi.

"Donner du temps", dans ces conditions, c'est souffrir et consentir à l'urgence du pouvoir ; c'est freiner un élan irrésistible et renoncer peut-être à la suffisance du savoir...

La façon dont on administre son temps signe impitoyablement le sens donné à sa vie ; elle trahit "ce après quoi on court".

Pour certains de ces médecins remarquables, la fuite en avant dans un travail harassant exprime un rapport secret avec une part de leur vie. »

Léon Burdin

**Le Triomphe du Temps**

Sur une gravure « *Le Triomphe du Temps* » réalisée à partir de l'œuvre originale de Pieter Bruegel, dit le Vieux, on peut lire une inscription latine qui signifie :

*«* ***Le temps dévore tout un chacun.*** *»*



**Je suis en r'tard**

1

Je suis en retard

J'ai un rendez-vous quelque part

Je n'ai pas le temps de dire au revoir

Je suis en r'tard, en r'tard, en r'tard

Je suis sorti beaucoup trop tard du lit

Et au moment où je partais

Le téléphone sonnait.

2

Depuis je suis pressé ! Pressé !

Harassé ! Bouleversé !

Je cours après le temps perdu.

Aussi je n'en puis plus, puis plus,

Je suis en r'tard

Il est déjà moins le quart

Je n'ai pas le temps

De dire au revoir

Je suis en r'tard

Je suis en r'tard, en r'tard.

La plus affreuse des tortures

C'est bien de regarder l'heure

Quand on aime à marcher à son allure

Et déguster son bonheur

Au diable toutes les montres

Et maudit le jour où l'inventeur vint au monde

(Répéter un et deux)

Je n'ai pas le temps de dire au revoir

Je suis en r'tard, je suis en r'tard....

Alice au pays des Merveilles.

**Des expressions sur le temps**

1. Le temps c'est de l'argent
2. Aimer sans compter son temps
3. Travailler à plein temps
4. Perdre son temps
5. Gagner du temps
6. Faire son temps
7. Prendre son temps
8. Arrêter le temps
9. Temporiser
10. Être de son temps
11. Être dépassé par le temps
12. Ne pas avoir le temps de ...
13. Être dans les temps
14. C'est un temps révolu
15. C'était le bon temps
16. Il est grand temps
17. De mon temps ...
18. Après si longtemps
19. Il en a mis du temps
20. Le temps qui passe
21. Gérer son temps
22. Se trouver dans les temps
23. C'est le temps d'agir
24. Le temps de dire
25. Le temps d'en rire
26. Avoir tout son temps
27. Rien ne sert de courir, il suffit de partir à temps
28. Il est temps de me retirer
29. Avoir juste le temps
30. Chaque chose en son temps
31. Remonter le temps
32. Tuer le temps
33. Planifier son temps
34. Être en avance sur son temps
35. Dominer son temps
36. Se donner le temps de faire
37. L'avenir appartient aux gens qui se lèvent tôt

**Le temps cosmique**

Le temps est né

avec l'explosion primordiale

du big-bang,

il y a environ

15 milliards d'années.



**La découpe du temps**

La découpe du temps est arbitraire.

Tout calendrier est une convention.

Établir un calendrier, c'est normaliser le cours des événements, à partir d'une origine déterminée.

Les calendriers furent ou sont lunaires et/ou solaires.

1. Exemples de calendriers antiques : maya, pharaonique, babylonien, chinois, hindou...
2. Le calendrier hébraïque débute en 3760 avant J.-C..

- nous sommes en l'an 5758.

1. Le calendrier bouddhiste débute en 550 av J.-C..

- nous sommes en l'an 2548.

1. Le calendrier chrétien ou grégorien débute en l'an 754 de la fondation de Rome.

- Il sert de référence : an 0.

- Nous sommes en 1998.

1. Le calendrier musulman a commencé en 662 après J.-C..

- nous sommes en l'an 1417

(une année musulmane vaut 0,97 année chrétienne).

**Le temps comme facteur de pouvoir**





|  |  |
| --- | --- |
| **Le pouvoir du clocher** | **Le pouvoir du beffroi** |
| Pouvoir occupé par le clergé.  Le temps est cléricalisé.  Le temps est religieux. | Pouvoir occupé par le laïc.  Le temps est laïcisé.  Le temps est consumériste. |

**Le temps industriel**

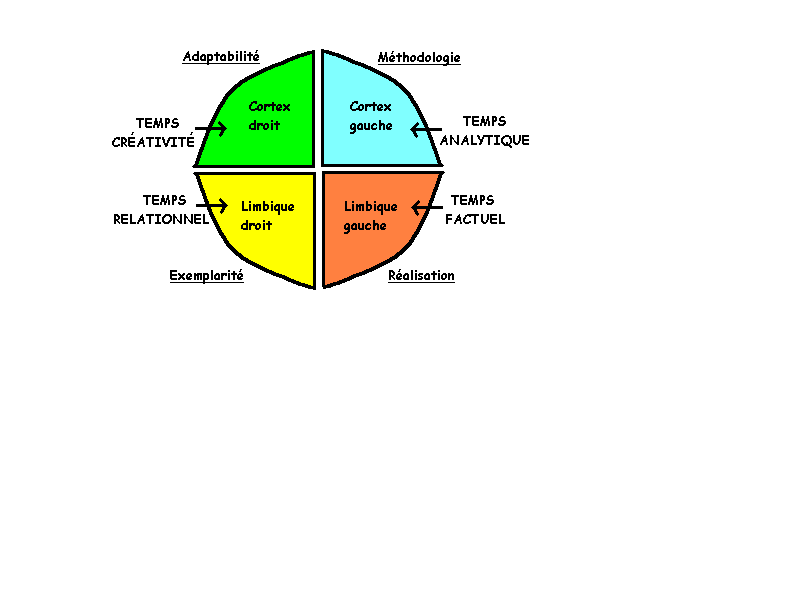
Avec l'introduction du chemin de fer, le temps industriel est né.



On doit à Monsieur Benjamin Franklin (18 ° siècle) l'expression :

*Time is money !*

**L'homme chronophage**



|  |  |
| --- | --- |
| **Cortex droit** | **Cortex gauche** |
| 1. Voit grand, ouvert au changement 2. Reconnaît les nouvelles possibilités 3. Intègre idées et concepts 4. Contourne les politiques établies 5. Synthétise les éléments disparates en un fait nouveau 6. Invente des solutions d'avant-garde 7. Résout les problèmes intuitivement 8. **Traite le temps de manière créative** | 1. Rassemble les faits 2. Structure et compare 3. Résout les problèmes analytiquement 4. Discute rationnellement 5. Mesure avec précision 6. A un grand sens du détail 7. Comprend les éléments techniques 8. Considère les aspects financiers 9. **Traite le temps en séquences logiques** |
| **Limbique droit** | **Limbique gauche** |
| 1. Reconnaît les difficultés interpersonnelles 2. Devine, prévoit les réactions des autres 3. Comprend les sentiments d'autrui 4. Comprend les réactions émotionnelles 5. saisit les signes non-verbaux des problèmes inter-personnels 6. Communique de manière empathique 7. Crée l'enthousiasme 8. Persuade, enseigne et concilie 9. Considère l'humain 10. A un grand sens des valeurs 11. **Traite le temps en facteur relationnel** | 1. Trouve les défauts cachés 2. Aborde les problèmes de façon pratique 3. Tient bon sur ces positions 4. A de la suite dans les idées 5. Montre un leadership stable 6. Fait preuve d'une supervision constante 7. Organise les données de base et mémorise 8. Établit des plans et des procédures détaillées 9. Met en œuvre des projets selon le calendrier ou des horaires précis 10. Souci du suivi financier 11. **Traite le temps en facteur productif** |

**Les quatre temps**

**"Ticket restaurant"**

|  |  |
| --- | --- |
| **TEMPS**  **GRIGNOTAGE** | **TEMPS**  **NIÉ** |
| On mange pour combler un vide... À tout moment... N'importe comment ! | On mange façon "repas éclair" en moins de 15 minutes. Il faut bien le faire ! |
| **TEMPS**  **COMPTÉ** | **TEMPS**  **DENSIFIÉ** |
| On mange en 30 ou 45 minutes. On s'accorde un peu de répit... | On mange façon repas loisir (fin en soi). On recherche le restaurant à thème |

**Les deux temps différents**

Le temps lie deux composantes :

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| La composante | | La composante |
| **ÊTRE** | | **AVOIR** |
| 1. Dimension qualitative de la vie. 2. Les accomplissements. 3. La réalisation. 4. Le spirituel. 5. L'éternel. 6. Les relations. | | 1. Dimension quantitative de la vie. 2. Les acquisitions. 3. L'accumulation. 4. Le matériel. 5. L'éphémère. 6. La compétition. |
| Vous vous connaissez ? Répartissez, sur une base de 100 %, votre manière de concevoir votre vie (incluant les temps personnel et professionnel). | | |
| % | % | |

**Les deux temps conflictuels**

Le temps se vit de manière duelle :

|  |  |
| --- | --- |
| Le temps du | Le temps du |
| **DEVOIR** | **PLAISIR** |
| Vous vous connaissez ? Répartissez, sur une base de 100 %, votre manière de vivre le temps (incluant les temps personnel et professionnel). | |
| % | % |

**Le temps " slogan "**

PUB d'État :

*Du temps pour soi,*

*une chance pour l'emploi !*

**Martine Aubry 35 heures**

*Travailler plus pour gagner plus !*

**Nicolas Sarkozy**

**Le temps de travail " européen "**

Directive européenne sur le temps de travail :

1. Période de repos journalier : 11 heures.
2. Pause après 6 heures de travail consécutives.
3. Repos hebdomadaire minimum : 35 heures consécutives.
4. Durée de travail hebdomadaire maximum : 48 heures, en moyenne.
5. Congé annuel payé minimum : 4 semaines.
6. Travail de nuit : 8 heures en moyenne par jour.

**Le temps optimisé**

Le temps est le support n° 1 de la gestion de projet

1. Développe la mobilisation d'une équipe

et la responsabilisation individuelle.

1. Capitalise sur le trio :

objectif - performance - bilan.

1. Instaure les négociations transversales.
2. Renforce le pouvoir décideur d'une hiérarchie plus courte.

**Le temps : une égalité absolue**

Chaque jour,

chacun de nous,

bénéficie d'un capital

de 24 heures !

**Le temps : une inégalité absolue**

Mais chacun de nous

remplit

ses 24 heures

à sa manière !

**L'instauration du temps maillé**

|  |  |
| --- | --- |
| **TEMPS**  **FLEXIBLE** | **TEMPS**  **POLYVALENT** |
| Le temps  utile | Le temps transparent |
| Le temps  délégué | Le temps apprenant |



**Le temps en chiffres**

L'horloge parlante mise en service en 1933 (composez le 36 99) reçoit plus de 200 000 appels quotidiens pour un chiffre d'affaires annuel de 55 millions de francs.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Dire *: «Je n'ai pas le temps !»*** | | |
| **Très souvent** | **12** | **47** |
| **Assez souvent** | **35** |  |
| **Assez peu souvent** | **16** | **53** |
| **Rarement** | **21** |  |
| **Jamais** | **16** |  |
| **Sans réponse** | **0** |  |
| **Total** | **100** |  |

Les français consultent l'heure en moyenne douze fois par jour.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Motifs** | **souvent** | **pas souvent** |
| **Le temps passe trop vite** | **36** | **3** |
| **Travail / Études** | **31** | **4** |
| **Autres activités** | **16** | **2** |
| **Enfants / Famille** | **13** | **1** |
| **Intérêt, envie de la tâche** | **13** | **7** |
| **Trop débordé sans motif** | **10** | **4** |
| **Manque d'organisation** | **9** | **2** |
| **Multiplicité des activités** | **3** | **0** |
| **Question d'organisation** | **0** | **37** |
| **Disponibilité lié au statut** | **0** | **34** |
| **Ouverture aux autres** | **0** | **9** |

(Extraits de Grandes lignes - juillet 1995)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Rapport au temps** | **1 900** | **1 995** |
| **Temps physiologique (nourriture et sommeil)** | **44 %** | **41 %** |
| **Transports** | **6 %** | **8 %** |
| **Travail** | **24 %** | **10 %** |
| **Temps libre** | **12 %** | **30 %** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Temps libre** | **hommes** | **femmes** |
| **par jour** | **3 h 41** | **2 h 51** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Avant l'heure, après l'heure ...** | | |
| **temps professionnel** | **%** | **Nombre moyen en minutes** |
| **Très en avance** | **8** |  |
| **Plutôt en avance** | **37** | **24** |
| **À l'heure exacte** | **34** |  |
| **Plutôt en retard** | **2** |  |
| **Très en retard** | **0** | **14** |
| **Jamais de RV profession.** | **19** |  |
| **Total** | **100** |  |

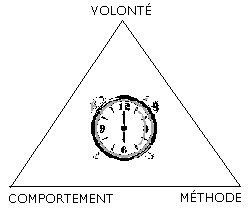
La durée moyenne acceptable dans une file d'attente est de 20 minutes.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Patience - impatience** | **%** | **%** |
| **Très impatients (10 mn maximum)** | **17** | **42** |
| **Plutôt impatients (**< **15 mn)** | **25** |  |
| **Ni patients, ni impatients (16 à 20 mn)** | **19** |  |
| **Plutôt patients (21 - 30 mn)** | **23** | **39** |
| **Très patients (> 30 mn)** | **16** |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **sur 71 *ans de vie, la moyenne est de :*** | |
| **24 ans de sommeil** | **34 %** |
| **20 ans de loisirs et vacances et retraite** | **28 %** |
| **8 ans de formation** | **11 %** |
| **8 ans de travail** | **11 %** |
| **6 ans de transport** | **9 %** |
| **3 ans de toilette** | **4 %** |
| **2 ans de soins** | **3 %** |

* **2 -**

**Atteindre ses objectifs**



**La déclinaison de l'objectif**

*Un objectif est l'attente d'une contribution spécifique nécessaire au résultat de l'entreprise dans le cadre d'un niveau déterminé de responsabilités et de l'attribution de moyens adaptés sur une période donnée.*

On peut décliner l'objectif selon trois catégories :

1. **un objectif opérationnel ou fonctionnel** qui assure le maintien de l'activité quotidienne
2. **un objectif d'innovation** qui contribue au développement de l'activité future
3. **un objectif individuel** qui gère le développement personnel.

Ces objectifs découlent de l'analyse de trois critères :

1. la situation actuelle
2. les causes de cette situation
3. l'exigence d'un autre résultat.

Les éléments constitutifs de l'objectif

1. une des personne(s) concernée(s)
2. un contenu de l'objectif quantitatif et qualitatif
3. une échéance précise
4. une méthode employée pour l'atteindre
5. des moyens disponibles pour y parvenir
6. les contraintes existantes.
7. un mode de contrôle et des mesures d'évaluation

La condition

1. Par nature, l'objectif doit être réalisable. Il est exprimé par un verbe d'action : augmenter, faire, transmettre...

* **3 -**

**Du temps à l'organisation**



**Les 3 constantes temporelles de l'activité**

Vous voulez :

1. L'atteinte de vos objectifs
2. La résolution des problèmes
3. La communication (signes de reconnaissance)
4. La gestion de votre stress

Alors :

**Organiser les 3 trois temps de travail**

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | Temps réservé  *(pour soi - mon travail personnel)* |
|  |  |
| **2** | Temps flexible *(pour autrui - disponible aux autres)* |
|  |  |
| **3** | Temps libre *(pour l'imprévu - intégration de l’inattendu)* |

**Le manque d'efficacité**

|  |  |
| --- | --- |
| ***Fainéantise*** | Ne pas s'investir suffisamment dans ses priorités ou les méconnaître. Préférer avant tout ce qui plaît à ce qui est utile. |
| ***Agitation*** | Ne pas maîtriser le désordre de sa tête et de ses objets. Ne pas s'interroger sur ses façons de faire. |
| ***Violence*** | Ne pas écouter son intuition. Ne pas intégrer l'avis des autres. Refuser de négocier. |
| ***Activisme*** | Ne pas savoir dire non. Ne pas savoir sélectionner. Ne savoir ni oser ni doser. |

**Efficience**

C'est l'activité en vue d'atteindre à l'efficacité. Ce qui produit une transformation qui rend efficace.

Elle se définit chez l'individu selon six critères :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Soi, dans ses responsabilités*** | **+** | **=** | **-** |
| **Travailleur**  (quantité produite par rapport aux objectifs) |  |  |  |
| **Consciencieux**  (qualité produite et contrôle) |  |  |  |
| **Mature**  (maîtrise de son affectivité) |  |  |  |
| **Compétent**  (fiabilité dans la durée) |  |  |  |
| **Responsable**  (respect des engagements) |  |  |  |
| **Entreprenant**  (prise d'initiatives) |  |  |  |

Ces réponses un peu "brutes" n'ont pour objectif que de préparer un échange.

**COMMENCER - CONTINUER - CONCLURE**

Cocher ce qui vous concerne dans la colonne OUI :

|  |  |
| --- | --- |
| **problèmes du type «COMMENCER»** | **OUI** |
| - je ne sais pas ce que je dois commencer |  |
| - je ne sais pas où commencer |  |
| - je n'arrête pas de préparer |  |
| - je veux toute l'information avant de commencer |  |
| - j'ai du mal à prendre des décisions rapides |  |
| - je tire plus de satisfaction de la conception que de l'action |  |
| - j'aime beaucoup discuter de mes projets avec d'autres personnes |  |
| - je compte sur les autres pour démarrer l'action |  |
| - je prends trop de décision en groupe |  |
| - je me sens paralysé par la masse du travail à faire |  |
| - je veux éviter la critique, je suis trop prudent |  |
| - j'ai peur d'échouer |  |
| - je ne suis pas intéressé par le produit final |  |
| - je fais le travail des autres et je tarde à commencer le mien |  |
| - je fais l'urgent, je ne commence pas l'important |  |
| - je ne vois pas la fin d'un travail, j'agis en vue d'un résultat immédiat |  |
| - je n'aime pas ce que je suis obligé de faire |  |
| - j'ai trop à faire et j'omets de mettre en place la délégation |  |
| - je laisse s'entasser les petites choses qui deviennent de gros problèmes |  |
| - j'ai tendance à remettre les choses à plus tard |  |
| - je suis fatigué et je ne peux commencer plus que je ne fais déjà |  |
| - je ne maîtrise pas l'imprévu, je ne peux faire mes tâches planifiées |  |
| - j'oublie des tâches que je ne peux donc commencer |  |
| - je suis plus créatif qu'organisé, je commence trop de nouvelles choses |  |
| - j'ai du mal à dire non |  |
| - je me surestime parfois |  |
| - je ne délègue pas assez |  |
| - je suis d'une nature changeante |  |
| - je suis un «drogué» du travail |  |
| - mon enthousiasme me trahit souvent |  |
| - je commence en espérant que |  |
| - je suis une personne d'action, je ne gaspille pas mon temps à penser |  |
| - j'ai le sentiment de ne rien faire si je ne suis pas occupé à agir |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **problèmes du type «CONTINUER»** | **OUI** |
| - je n'utilise pas de normes d'activités |  |
| - je ne maîtrise pas assez la technologie de la tâche, le travail n'avance pas |  |
| - je manque de motivation pour accomplir ce que je dois faire |  |
| - je manque d'autodiscipline |  |
| - j'ai tendance à être distrait |  |
| - je me laisse facilement déconcentrer |  |
| - je ne vois pas bien le travail final ce qui disperse mes efforts |  |
| - je manque de courage à la résistance de l'environnement |  |
| - j'ignore les étapes intermédiaires de mon travail ce qui me démotive |  |
| - je ne m'impose pas de délais de réalisation |  |
| - je perds confiance en moi, j'hésite trop souvent |  |
| - je n'ai pas assez de prise sur les interruptions dans mes tâches |  |
| - je recule face à la critique |  |
| - je manque de souplesse pour dire ce que je pense sans blesser |  |
| - je suis «victime» des personnes qui ne finissent pas le travail attendu |  |
| - je suis trop interrompu par mes collaborateurs |  |
| - je change trop souvent d'avis en cours de route |  |
| - je n'ai pas assez l'œil critique sur mes actions |  |
| **problèmes du type «CONCLURE** | **OUI** |
| - je ne connais pas le résultat attendu et je vais bien au-delà |  |
| - j'en fais trop car je suis perfectionniste |  |
| - je ne sais pas exactement ce que je veux |  |
| - je suis freiné par des «sabotages» |  |
| - je suis entouré de personnes à mentalité négative |  |
| - j'obtiens des résultats moyens, limités à cause de mes erreurs |  |

**1) Conséquence** des réponses OUI sur votre activité actuelle ?

**2) Travail en groupe :** Vous énoncer un OUI inscrit dans chaque «type C». Vos collègues vous donnent en vrac des raisons qui pourraient, *selon eux*, expliquer la situation du «OUI». Vous notez ce qui vous est dit sans faire de commentaire. Il s'agit simplement de *vous faire réfléchir*.

**3) Rédaction d'un objectif d'amélioration : O.P.P.**

**La préparation de la journée**

**Prendre la vue d'ensemble**

1. Faire la liste des activités envisagées pour la journée : énoncés précis et détaillés (RV, entretien, réunion, rédaction, classement, téléphone).

**Déterminer le degré de priorité**

1. Décider de la hiérarchie d'importance et d'urgence entre toutes ces activités (les numéroter au besoin).
2. Discerner la PRIORITÉ exclusive de la journée (à 80 %).

**Préciser les objectifs**

1. Rattacher chaque activité à un objectif précis à atteindre, par exemple : avoir écrit 3 notes sur tels sujets, avoir classé tous les documents de la corbeille en cours.

**Bloquer le temps de préparation**

1. Commencer la préparation de sa journée la veille au soir (10 ').
2. Préparer les documents qui seront nécessaires.
3. Vérifier la disponibilité des dossiers ou autres.
4. Déterminer les moments qui seront nécessaires pour s'échauffer ou faire un bilan après certaines activités groupées ou de longue durée : téléphone, entretien, réunion.
5. Prévoir l'heure à laquelle arrêter la journée en cours pour en faire le bilan.

**Construire un plan d'action**

1. Répartir les activités en les équilibrant sur le matin et l'après-midi.
2. Estimer et/ou limiter les durées de chaque activité.
3. Prévoir une chronologie souhaitable du matin au soir.
4. Indiquer l'heure de «fermeture» !

**Prévoir les ajustements**

1. Vérifier que la somme des durées estimées pour chaque activité ne dépasse pas 70 % du temps ouvrable.
2. Garder 30 % de marge pour faire face aux imprévus.
3. Savoir d'avance ce qui peut être ajouté sur les temps creux ou les temps de transport.
4. Savoir d'avance quelles activités on est prêt à sacrifier si notre «machine s'affole» ....
5. Garder un temps pour un bilan partiel à mi-journée.
6. Penser à garder du temps pour les pauses et les repas.

**Informer et coordonner**

1. Prévenir au plus tard le matin en arrivant son entourage des priorités et des plages de temps bloquées (ex : 10 minutes pour une assistante avec son patron tous les matins, pour une télévendeuse avec son vendeur ...).

**Gestion de l'agenda**

Dans un agenda, on réserve d'avance ses heures, on ne liste pas ce qu'on aura à faire tel jour.



**Règles**

1. Indiquer très précisément les actions prévues à une heure précise (RDV, réunions, RDV téléphoniques, trajets...)
2. Penser à inscrire le temps qu'on se réserve à soi-même (pour travailler, réfléchir, préparer un dossier...)
3. Inscrire également dans le calendrier annuel tout ce qui prend une journée ou plus (stages, salons, voyages d'études, vacances...
4. Indiquer dans l'espace sous la date, la dominante du jour...
5. Écrire, à la fin, les 30 à 60 noms et numéros de téléphone essentiels qui représentent 80 % de vos appels...

**Mode d'emploi**

1. Utiliser plutôt un seul agenda regroupant vie professionnelle et vie personnelle pour éviter les oublis et les recoupements.
2. Écrire seulement au crayon de papier car il est fréquent d'avoir à ajuster ou rectifier les rendez-vous pris.
3. L'agenda est à tenir soi-même et à garder en permanence sur soi.
4. Feuilleter souvent l'agenda pour visualiser la semaine, le mois l'année (dans les transports, en attendant, à chaque début de semaine et chaque veille au soir).

**Gérer un plan de journée**

Programme de travail pour harmoniser ordre, durée et activités.

**Règles**

1. Reporter dans la colonne de gauche ou de droite tous les rendez-vous de l'agenda pour la journée.
2. Remplir la case **FAIRE** : tout ce qui au cours du tri des mémos et du courrier du jour débouche sur une action.
3. Remplir la case **TÉLÉPHONER** : inscrire nom, numéro, sujet à traiter avec le correspondant, mettre l'information en «flash» (souligné, encerclée, étoilée, «stabilotée»).
4. Remplir la case **ÉCRIRE** : inscrire le nom du destinataire et le sujet à traiter.
5. Remplir la case **PRIORITÉ** : quand tout est noté, regarder l'ensemble pour en dégager la priorité du jour.

**Mode d'emploi**

1. Pendant la journée, conserver constamment le plan sous les yeux et le consulter souvent.
2. Inscrire toute action nouvelle qui se sera présentée en cours de journée dans la colonne **IMPRÉVUS**.
3. Coller les mémos remplis au cours de la journée à traiter avant le soir.
4. Barrer ou cocher chaque tâche faite.
5. Encadrer le soir même ce qui n'a pas été fait.
6. Reporter ce reste à faire sur le plan du lendemain ou sur un mémo à nouvelle échéance.

**Gestion d'un plan de journée**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **FAIRE** | | **TÉLÉPHONER** | |
|  | | **À QUI** | **SUR QUOI** |
|  |  |  |  |
|  |  | **ÉCRIRE** | |
|  |  | **À QUI** | **SUR QUOI** |
| **PRIORITÉ À :** | |  |  |
| **IMPRÉVUS À TRAITER DANS LA JOURNÉE** | | **RENDEZ-VOUS** | |
|  | | **7:00 7:30 8:00 8:30 9:00 9:30 10:00 10:30 11:00 11:30 12:00 12:30 13:00 13:30 14:00 14:30 15:00 15:30 16:00 16:30 17:00 17:30 18:00 18:30 19:00 19:00 19:30 20:00** |  |

**Gestion des mémos**

*Les paroles s'en vont mais les écrits restent !*

**Règles**

1. Les remplir en cours de journée pendant l'action ou la réflexion.
2. Noter idées ou tâches à faire ou informations pour projets.
3. Donner une échéance à chaque mémo à la date où il devra servir (être utilisé ou servir de rappel).
4. Les stocker au même endroit (chemise, corbeille, bloc, tiroir, tableau ...) ou limiter le nombre d'endroits.
5. Les ventiler dans le mémo plan en fin de journée.
6. Rassembler les mémos à échéance au-delà du mois en cours à la fin du mémo plan pour une ventilation générale en début de mois suivant.
7. Quand un mémo est peu lisible ou surchargé, le recopier en clair.
8. Quand un mémo indique une échéance ultime, il peut entraîner la création d'un autre mémo de première priorité au moment de la ventilation de fin de journée.

**Mode d'emploi**

1. Noter une seule idée ou tâche à faire ou information par mémo.
2. Noter chaque idée sur un mémo dès qu'elle traverse la tête (en un instant, on peut la perdre et elle ne reviendra pas ...)
3. Mettre les blocs-mémos à portée de main et dans certains endroits (sur soi, dans sa sacoche, dans sa voiture ...)
4. Utiliser les mémos comme papier à lettre pour des communications brèves et rapides (messages, instruction, demande...).

**Le parapheur, classeur, mémoplan**

Il peut se présenter sous la forme d'un échéancier de 31 cases. Il s'agit d'un système de rappel et de relance pour éviter les oublis et les surcharges.

**Règles**

1. Reporter en fin de journée chaque mémo ou papier ne correspondant pas à une action du jour.
2. Signaler tout document par un mémo et laisser le document rangé ailleurs en attente.
3. Insérer aussi les instructions qu'on se donne à soi-même pour plus tard (par exemple : les idées de rédaction d'un rapport).
4. Chaque jour, au moment de construire son plan de journée, on sort les mémos dont on à besoin pour agir.
5. Pour reporter, on change seulement la date du mémo et on l'insère dans la section correspondant à la nouvelle échéance.
6. Au-delà d'un mois, on reventile régulièrement chaque début du mois suivant.

**Mode d'emploi**

1. Conserver le parapheur, classeur, mémoplan dans un lieu où on construit son plan de journée.
2. L'ouvrir la veille au soir (pour plus de prudence).
3. Il peut être alimenté par plusieurs personnes travaillant en équipe.
4. Il convient de l'adapter à la nature de l'activité.

**Inventaire**

**des activités journalières**

Maîtriser son temps, nécessite tout d'abord de réaliser un bilan personnel : où passe le temps ?

Pour cela, il faut s'imposer, de temps à autre, un relevé systématique de ses activités.

À cet effet, une grille d'analyse de ses propres activités avec des codes personnels facilitent les relevés.

Par exemple :

|  |  |
| --- | --- |
| - t | je téléphone à l'intérieur de l'entreprise |
| t - | quelqu'un de l'entreprise me téléphone |
| - T | je téléphone à l'extérieur |
| T - | on me téléphone de l'extérieur |
| P | Je traite un dossier professionnel |
| S | on vient me saluer |
| B | je bavarde |

Les activités sont décrites de préférence en utilisant un verbe. Les activités programmées sont soulignées pour les distinguer de celles qui sont subies ou non programmées.

**Exemple d'une demi-journée de travail ordinaire :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 7 h 50 | Relu le programme établi la veille | 5 |
| 7 h 55 | S - de ma secrétaire et discussion | 10 |
| 8 h 05 | Lecture du dossier SAM client X en vue du R.V | 11 |
| 8 h 16 | S - de mon collègue | 5 |
| 8 h 20 | Contrôle d'une note de frais | 11 |
| 8 h 31 | S : du responsable du dépôt | 5 |
| 8 h 33 | Calcul des incidences du nouveau taux | 24 |
| 8 h 57 | -T Échanges d'informations avec un homologue | 33 |
| 9 h 30 | Visite de l'entreprise IDE | 100 |
| 11 h 20 | Entretien avec le vendeur Z | 10 |
| 11 h 30 | T- Conversation avec le directeur commercial | 5 |
| 11 H 35 | Lecture d'une revue professionnelle | 15 |
| 11 h 50 | Dictée d'une lettre à l'assistante | 10 |
| 12 h 00 | P : traitement du dossier «client» | 5 |
| 12 h 05 | Départ pour le déjeuner prévu avec le client X | 130 |
| 14 h 15 | Discussion avec le responsable administratif | 5 |

L'heure notée est toujours celle du début des tâches. En fin de journée, l'heure de départ est notée. Aucune activité en-dessous de cinq minutes n'est notée : celles d'une durée inférieure comptent aussi pour cinq minutes.

Ce relevé n'est pénible que les tout premiers jours. On s'y habitue très bien lorsque la motivation est là. En testant sérieusement ce relevé d'activités pendant quelques jours, on reconnaît avec surprise que le fait de noter toutes ses activités ne fait pas perdre de temps.

Bien au contraire, cela fait prendre conscience de sa gestion du temps et sensibilise aux dommages de sa dispersion. Dès que ces relevés de sondage sont commencés, on ne les abandonne pas pendant les vingt jours ouvrés de l'opération. Cette période est suffisamment longue pour illustrer la manière dont on emploie le précieux temps.

Disposant de la matière première, nous pouvons commencer l'exploitation de tous ces renseignements.

**Gestion des tâches**

Compléter la liste des tâches sur la base d'une journée ou de la semaine.

|  |  |
| --- | --- |
| **Activités** | **Durée** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**Méthode des 3 R**

**pour gérer efficacement les tâches**

|  |  |
| --- | --- |
| **R** | Réaliser *À faire* |
| **R** | Relayer *À déléguer* |
| **R** | Rejeter *À éliminer* |

**Réaliser - Relayer - Rejeter**

(Choix séquence : Jour / semaine / mois / année)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Liste des Activités** | **À faire** | **À déléguer** | **À supprimer** |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Noter un ou deux objectifs d'amélioration sur la feuille O.P.P**

**Le carré des priorités**

Les activités peuvent être classées en trois catégories selon deux critères : l'urgence et l'importance.

|  |  |
| --- | --- |
| **Urgence Ui** | **UI** |
| **Tâches S**   1. les analyser 2. les différer, les déléguer 3. Les faire soi-même, plus tard | **Tâches P**   1. À analyser 2. À faire 3. soi-même, immédiatement |
| **Tâches M**   1. Les éliminer ? 2. Attendre qu'elles évoluent   vers la tâche S ? | **Tâches S**   1. Fixer un délai 2. Les différer, les déléguer,   éventuellement |
| **ui** | **Importance Iu** |

**U** = temps / délai / durée \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ **I** = problème à traiter, réponse à un besoin

|  |  |
| --- | --- |
| **tâches P**  **Prioritaires** | **Tâches importantes et urgentes.**  À traiter soi-même immédiatement et personnellement. |
| **tâches S**  **Secondaires** | **Tâches très importantes mais sans urgence.** Elles peuvent attendre à condition de les programmer. Se fixer un délai pour leur réalisation, envisager de les déléguer (sans omettre de les contrôler).  **Tâches urgentes à l'importance relative.** Les analyser d'abord pour décider ensuite de leur traitement (Qui, Quand ?). |
| **tâche M**  **Mineures** | **Tâches peu urgentes, peu importantes.**  Prendre du recul : collaborateur, secrétaire, classement ou poubelle ? Va-t-on attendre leur évolution possible en phase D ? |

**Les plages de temps P - S - M**

Formulation affinée de la loi de Pareto appliquée à la gestion du temps.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **répartition par  impact sur résultat** | **type de tâches** | **temps nécessaire à leur réalisation** |
| UI  60 % | **tâches P  tâches Prioritaires** Elles ne peuvent être déléguées car elles ont une valeur maximale dans le contexte de la fonction exercée. | 15 % |
| Ui - Iu  25 % | **tâches S  tâches Secondaires** D'importance moyenne, ces tâches peuvent être différées, déléguées, sous contrôle. | 25 % |
| u - i  15 % | **tâches M  tâches Mineures** D'une valeur minime dans la fonction, elles représentent toutefois une charge conséquente et une nécessité : travaux de routine, dossiers, téléphone, courrier, administratif. | 60 % |

**Exemple d'analyse des tâches  
d'un directeur régional des ventes**

|  |  |
| --- | --- |
| **Importance des tâches** | **Inventaire des tâches DR GMS** |
| **Prioritaires**  60 % | - Visites clients  - Accompagnements CVR / Promoteurs  - Point hebdomadaire téléphone / CVR  - Analyse des rapports CVR  - Synthèse des panels / analyse  - Contact avec les DR  - Prise de RV  - Relationnel / colloques / salons  - Traitement courrier . formation CVR  . rédaction courrier  . rapport du mois  . supervision CVR  . être disponible au personnel  - Analyse tableau de bord  - Motivation du personnel  - Préparation des réunions CVR |
| **Secondaires**  25 % | - Recherche information / préparation visite  - Remontée information terrain  - Réunions régionales (préparation, animation)  - Prise de RV  - Administratif commercial  - Analyse des résultats, tableau de bord ...  - Gestion du personnel (congés, maladie, présence)  - Suivi des approvisionnements, plate-forme  - Suivi des coûts de la force de vente  - Traitement des litiges |
| **Mineures**  15 % | - Déplacements  - Notes de frais  - Rédaction CR mensuel DR  - Lecture de la Presse  - Lecture et réponses aux courriers  - Tri des informations commerciales (Siège /    presse...)  - Relation téléphonique avec les DR  - Suivi des ruptures  - Relation téléphonique dépôts et collègues autres divisions |

**Répartition de vos activités PSM**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Impact des tâches** | **Inventaire du nombre de tâches** | **durée** |
| **Prioritaires**  60 % | - - - - - - - - - |  |
| **Secondaires**  25 % | - - - - - - - - - - |  |
| **Mineures**  15 % | - - - - - - - - |  |

Sur la base des activités du mois par exemple (ou autre).

**Exemple de missions d'un directeur des ventes**

|  |  |
| --- | --- |
| **Directeur des ventes** | **Activités correspondantes** |
| **Diriger** | Management / négociation  Animation équipe  Contrôle activité / supervision  Définition des objectifs, des moyens  Être informateur  Définir la stratégie court / moyen terme  Promouvoir les hommes et l'Entreprise  Être un catalyseur / faire de la concertation  Représenter l'Entreprise  Former / conseiller / orienter  Responsabiliser le personnel |
| **Gérer** | Suivi des tableaux de bord, quantitatif, qualitatif  Respect et contrôle des budgets  Recruter le personnel  Sanctionner le personnel  Analyser / évaluer  Mettre en place des outils  Faire circuler l'information  Préserver et valoriser le cadre de travail |
| **«Vendre»** | Définir la politique régionale  Vendre les idées, les orientations  Appliquer la politique commerciale nationale  Préparer des entretiens négociation en binôme  Être présent dans les manifestations des institutions  Former / accompagner / réunir / stimuler |

**Quels sont les enseignements que vous pouvez tirer de cette répartition de vos activités ?**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_



* **4 -**

**Mettre en œuvre des solutions**



**Solution 1**

**Gérer les 3 tamis du temps**

Le temps est incompressible : il y a vingt quatre heures dans une journée et chacun a besoin, outre son travail, de se reposer, de manger et de se détendre.

Il reste un capital de temps disponible pour le travail. A chacun de l'utiliser au mieux.

Pour bien l'utiliser, on note trois solutions : la rapidité, l'efficacité et la rentabilité.

Dans le temps imparti au travail, il faut accomplir un certain nombre de tâches. Or :

**→ on ne peut pas tout faire**

**→ on ne sait pas tout faire**

**→ on ne veut pas tout faire**

**→ on ne pense pas à tout.**

Chacun rencontre ainsi quotidiennement un certain nombre de problèmes qui donne le sentiment de mal utiliser le temps ou de ne pas pouvoir accomplir certaines tâches. Ce sont les «gâcheurs» de temps.

En fait, gérer son temps, c'est savoir ce que l'on fait, quand, pourquoi, comment on le fait et combien de temps chaque tâche peut prendre.

Gérer son temps, c'est aussi savoir vaincre ses habitudes, dépasser ses à-priori, surmonter certaines difficultés en vue d'améliorer son efficacité dans l'accomplissement de tâches précises.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Simplifier les tâches** | **Organiser l'activité** | **Éliminer l'inutile** |
| Questionner, c'est s'éduquer :  - Le résultat obtenu est-il   conforme aux objectifs ? - Est-ce vraiment   indispensable ? - Que faut-il éliminer ? - Est-ce que ce travail   apporte une valeur   supplémentaire au   résultat ? - Peut-on remédier   simplement aux erreurs   précédentes ? - Cette activité a-t-elle un   coût minimum ? - Est-on le plus qualifié ? - Qui peut me remplacer ? - Est-ce que je sais faire le   travail attendu ? - Suis-je vraiment formé   pour accomplir cette   tâche ? - Mes qualités sont-elles   au niveau du travail ? - Suis-je le responsable ? - Le lieu est-il adapté ? - Est-ce le lieu qui   minimise les coûts de   transports ? - Les facteurs d'ambiance   sont-ils présents ? - Les postes de travail   sont-ils rapprochés ? - Est-ce le bon moment ? - Les délais sont-ils   respectés ? - Peut-on faire son travail   pendant les transports ? - Peut-on combiner cette   tâche avec une autre ? - Dispose-t-on des bons   outils et en état ? | Ce qui demande un état d'esprit méthodique et l'obligation de se concentrer.  En particulier, agir sur trois critères :  le téléphone, le courrier les dérangements.  **Maîtriser le téléphone :** Faire prendre les messages par la secrétaire avec la date, l'heure d'appel, l'interlocuteur (nom, prénom, société), le motif de l'appel, rappelle-t-il ? doit-on rappeler ? Déléguer les réponses lorsque c'est possible.  **Limiter les dérangements :** Choisir une plage horaire où l'on est absent pour tout le monde ! En informer le standard, les collègues ... Savoir dire non.  **Traiter le courrier avec efficacité :** Utiliser le système de tri  A, B, C, D pour tout le «papier» (presse, courriers, notes, documentations ...)   A = prioritaire, à faire soi  B = délégable C = en attente D = à jeter, inutile | **L'homme est dans ses choix.** L'élimination des tâches inutiles suppose des choix.  Il y faut aussi :  - La faculté de   discernement afin de   distinguer les tâches   sans rapport avec les   objectifs de la fonction. - Le courage de décider à   abandonner quelque   chose d'aimé, une   habitude, un espoir, un   client à faible potentiel ... - La maîtrise   d'informations et de   moyens qui permettent   de décider.  **Éliminer :** - Les visites inutiles aux   clients - Les passages inutiles au   bureau - La documentation sans   intérêt - Les repas qui n'en   finissent pas - La visite de certains   fournisseurs - Le calcul de certains   ratios - Les réunions  systématiques - Les visites infructueuses - Les congrès, colloques ... - etc |

**Solution 2**

**Savoir s'organiser concrètement**

1. **Organiser aussi son espace de travail :**lieu, espace, accès facile aux outils, minimum de confort.
2. **Savoir utiliser avec art son bureau :**ne pas en faire un lieu de collecte de papier, de stockage d'objets hétéroclites, de prestige mais en faire un lieu de réception et de traitement efficace de l'information.
3. **Réorganiser son bureau, si besoin est, en :**- se procurant une grande poubelle  
   - retirant tout ce qui se trouve posé ou rangé  
   - dressant une liste des éléments dont on a vraiment besoin  
   - «jetant» ce qui est inutile  
   - installant un système de classement parfaitement identifié  
   - disposant de deux corbeilles, l'une entrée, l'autre sortie des   
    documents.
4. **Adapter un mode de travail conforme au bureau, en :**- posant un seul dossier à traiter sur le bureau  
   - évitant de se laisser distraire par des tâches plus faciles ou   
    plus attrayantes  
   - s'assurant de son travail jusqu'à son expédition puis en   
    vérifiant ses priorités avant de passer à la tâche suivante  
   - veillant, lorsque l'on dispose des services d'une secrétaire, à   
    se faire aider par elle dans ce sens  
   - disposant d'un bureau propre et peu encombré mais sans   
    être obsédé par la propreté  
   - le réservant avant toute autre chose au travail !
5. **Améliorer sa capacité de concentration en :**- réfléchissant avec un stylo, un crayon à la main ou face à   
    un écran de micro-ordinateur  
   - notant ses idées au fur et à mesure qu'elles se présentent  
   - sachant prendre le recul nécessaire  
   - substituant l'intelligence à l'acharnement.
6. **Se stimuler pour construire en :**- essayant de terminer son travail sur un résultat satisfaisant  
   - s'arrêtant si possible sur une réussite  
   - notant précisément le problème qui oblige momentanément   
    à abandonner une tâche  
   - déterminant ce sur quoi on reprendra le travail pour ne pas perdre  
    du temps lors de la reprise.
7. **Améliorer sa persévérance en :**- développant de l'intérêt à son travail  
   - s'informant toujours plus  
   - se formant régulièrement  
   - visualisant parfaitement bien la satisfaction obtenue des  
    tâches effectuées ou de celles que l'on voudrait faire  
   - fixant des échéances personnelles  
   - réduisant les interruptions  
   - minimisant les distractions dans le travail  
   - travaillant avec des gens fiables
8. **Améliorer sa mémoire en :**- sachant que stocker l'information et la prélever quand on   
    veut sont deux choses très distinctes  
   - sachant bien que la mémoire n'est pas un objet mais une   
    épreuve de compétences qui travaille sur trois plans :   
    l'entrée de l'information, le stockage dans le cerveau et le   
    rappel des données  
   - sachant qu'on enregistre mieux lorsqu'on est bien reposé  
   - fractionnant les informations en petites unités pour les   
    mémoriser  
   - répétant souvent les données pour les rendre actives  
   - notant toutes les fois où cela est nécessaire  
   - répartissant des périodes de mémorisation (comme un   
    entraînement sportif une fois ou deux par semaine)  
   - sachant relier les choses entre elles grâce à l'association   
    d'idées et/ou de personnes  
   - trouvant des formules ou des codes mémnotechniques  
    (ex: CQQCOQP)  
   - profitant de moments libres pour se remémorer certaines   
    choses.
9. **Regrouper les petites tâches en :**- réunissant les tâches par affinité ou degré d'urgence  
    et d'importance  
   - traitant un groupe prioritaire puis un autre  
   - optimisant tous les déplacements.
10. **Se mettre en résolution de problème efficace en :**- évitant de compliquer inutilement les problèmes  
    - abordant les problèmes avec créativité  
    - faisant bien la différence entre urgence et importance  
    - prévenant les crises potentielles (vigilance et anticipation)  
    - étant confiant dans ses propres capacités tout en sachant   
     qu'on ne fait jamais rien seul.
11. **Savoir diagnostiquer le vrai problème :**- Détermination de la problématique
12. **Résister à la tentation de s'organiser à l'excès car cela nuit à l'efficacité.**
13. **Savoir que les idées en organisation ne sont que des moyens pour réussir ses objectifs.**
14. **Agir en sachant toujours quels sont ses besoins en matière d'outils.**
15. **Apprendre à se servir d'outils adéquats pour atteindre ses buts.**

**Solution 3**

**Savoir détecter les gâcheurs de temps**

Solutions contre les pertes de temps

|  |  |
| --- | --- |
| **Agents de perte de temps** | **Solutions possibles** |
| manque de planification | Admettre que planifier, c'est perdre du temps aujourd'hui pour en gagner demain. Savoir mettre l'accent sur les résultats plutôt que sur l'activité. |
| absence de priorités | Réfléchir à ses objectifs et définir des priorités. |
| trop d'engagements | Savoir dire non. Penser à soi en devenant, quand c'est utile, prioritaire par rapport aux autres. |
| travail par à-coups | Planifier plus et mieux, estimer le temps nécessaire. Simplifier la réception et la transmission de l'information. |
| hâte | se donner le temps de bien faire pour ne pas refaire. Se concentrer sur l'important, planifier et déléguer efficacement. |
| documents, presse, livres | Savoir lire l'essentiel. Se servir d'un micro-ordinateur, déléguer la lecture, appliquer la règle de Pareto des 20 / 80. |
| sujets peu importants | Les faire traiter par quelqu'un. Rester centré sur ses objectifs. |
| visiteurs | Recevoir uniquement sur rendez-vous. Être avare de son temps. Mettre en place des intermédiaires (secrétaire ...) |
| téléphone | Filtrer les appels entrants, grouper les appels sortants. Être bref et se centrer sur l'essentiel. |
| réunion | S'assurer de l'existence d'un moyen plus efficace. Bien la préparer. La rendre courte. S'en tenir aux sujets et aux horaires. Établir des comptes-rendus concis. |
| indécision | Savoir que la rationalité absolue n'existe pas. Accepter les risques. Accorder le droit à l'erreur, se le donner à soi-même. Faire preuve de méthode (faits, objectifs, choix, décision). |
| délégation faible | s'efforcer de déléguer ce qui peut l'être. Faire confiance mais contrôler. Se centrer sur les résultats. Équilibrer les délégations suivant la nature des tâches. |
| Destinataire | qui est plus concerné par l'information que moi ? |

**Causes des pertes de temps**

|  |  |
| --- | --- |
| **Planification** | **OUI : cochez** |
| 1. pas d'objectifs, de priorités, de plan quotidien |  |
| 1. changement fréquent de priorités |  |
| 1. tâches laissées inachevées |  |
| 1. pas de dates limites |  |
| 1. trop faire d'un coup : estimations de temps inadéquates |  |
| **Organisation** |  |
| 1. mauvaise organisation personnelle |  |
| 1. travail mal préparé |  |
| 1. tâches non attribuées |  |
| 1. non respect des rythmes personnels |  |
| 1. efforts trop répétés |  |
| 1. responsabilités et autorité mal précisées |  |
| 1. multiples patrons |  |
| 1. court-circuitage de la hiérarchie |  |
| 1. retards fréquents |  |
| **Personnel** |  |
| 1. personnel insuffisamment formé |  |
| 1. personnel inadéquat |  |
| 1. personnel pas assez nombreux |  |
| 1. effectif trop important |  |
| 1. problèmes relationnels |  |
| 1. manque d'initiative dans le poste |  |
| **Prise de décision** |  |
| 1. faite sur impulsion |  |
| 1. marquée par l'indécision |  |
| 1. attente d'une information «totale» |  |
| 1. décision uniquement par commission |  |
| 1. souvent différée pour X raisons |  |
| **Direction** |  |
| 1. tout faire moi-même |  |
| 1. trop d'attention au fonctionnement routinier de détail |  |
| 1. responsabilité sans autorité |  |
| 1. pas de délégation, signatures en cascade |  |
| 1. trop de délégation |  |
| 1. manque de motivation |  |
| 1. pas de coordination |  |
| 1. travail en équipe insuffisant |  |
| 1. conflits mal gérés |  |
| 1. changements non intégrés |  |
| **Contrôle** |  |
| 1. pas de contrôle sur les résultats |  |
| 1. pas de contrôle sur les activités |  |
| 1. pas de contrôle sur les savoir-faire |  |
| 1. pas de contrôle sur les savoir faire-faire |  |
| 1. pas de rapports d'exécution |  |
| 1. erreurs |  |
| 1. incompétence non décelée |  |
| **Communication** |  |
| 1. réunions mal préparées, trop longues |  |
| 1. déjeuners qui s'éternisent |  |
| 1. manque de clarté dans les relations |  |
| 1. trop de communication |  |
| 1. faiblesse de l'écoute |  |
| 1. bavardages inconsidérés |  |
| 1. téléphone non maîtrisé |  |
| 1. information aux visiteurs insuffisante |  |
| 1. information générale incomplète |  |
| 1. dispersion dans les échanges |  |
| 1. agencement des bureaux incommode |  |
| 1. difficulté à savoir dire non |  |
| 1. outils de communication inadéquats, incompatibles |  |

Finalement,

1. **Se souvenir que :**- L'on est son principal «gâcheur» de temps.  
   - L'on sous-évalue souvent l'impact des gâcheurs de temps et notre capacité à les juguler.
2. **Mettre en œuvre le moyen de :**- Détecter ses principaux gâcheurs de temps.  
   - Trouver des solutions adéquates pour les neutraliser.

***Un gâcheur particulier :* Ne pas savoir dire NON**

**Ce qui pousse à dire oui quand on voudrait dire non :**

1. manque de confiance en soi
2. peur de la réaction de l'autre, du conflit
3. vouloir «rendre service» à tout prix
4. ne pas oser dire «je ne sais pas»
5. peur de donner une mauvaise image
6. ne pas savoir comment faire autrement
7. ne pas savoir expliquer ou justifier le non
8. peur d'assumer ses propres responsabilités.

Il est préférable de dire «OUI» à peu de gens mais de tenir la parole donnée plutôt que de dire «OUI» à un grand nombre et de décevoir la plupart d'entre eux.

**Savoir comment dire non :**

1. Face à une demande, la reformuler, faire préciser les enjeux, leur ampleur, leurs conséquences, leur délai, leur coût ...
2. Dire «NON» à la tâche et pas à la personne qui demande.
3. Dire «OUI» au projet, «NON» à l'exécution.
4. Différer sa réponse pour mieux la préparer. Dans tous les cas, expliquer à son interlocuteur l'avantage du «NON» pour lui.
5. Éviter l'utilisation de faux prétextes.
6. Expliquer, définir de nouveaux objectifs ...

**Les questions à se poser :**

1. Quelle méthode utiliser pour dire «NON» ?
2. Le fait-on suffisamment et surtout quand il le faut ?

***OSER mais DOSER !***

**Solution 4**

**Savoir manager avec un tableau de bord**

D'une manière générale, le tableau de bord sert à passer à l'action

|  |  |
| --- | --- |
| **PHASE 1 :** | Alerte par rapport à un écart |
| **PHASE 2 :** | Analyse et interprétation de la situation |
| **PHASE 3 :** | Décision d'intervention |
| **PHASE 4 :** | Préconisations, accompagnement, formation |

Chaque niveau hiérarchique jusqu'au collaborateur doit disposer de son propre tableau de bord. C'est un bon principe qui développe le sens de la responsabilité dans les limites du poste occupé.

Sur le fond, la publication des tableaux de bord génère une saine émulation. Les collaborateurs apprennent à s'estimer ; les points faibles sont décelés permettant à chacun d'exercer un self-control sur son activité.

Le tableau de bord répond au besoin naturel du collaborateur qui souhaite savoir comment il est jugé. Le tableau de bord est complété par la mise en place d'entretiens d'évaluation des résultats et des compétences.

Normalement, le collaborateur parfaitement impliqué dans son travail devrait de lui-même avoir le réflexe d'alerter son responsable pour solliciter son aide sur le terrain dans le cadre d'un soutien, d'un appui, d'un accompagnement, d'une formation.

Le tableau de bord permet à chacun de positionner son action par rapport aux autres collaborateurs en fonction des objectifs pris et non en fonction de la nature du secteur, du service.

Il n'y a donc pas d'inconvénient à diffuser les chiffres lorsque l'établissement des objectifs est basé sur la situation effective du secteur, du service.

**Utilisation du tableau de bord**

1. Le ***tableau de bord*** permet une analyse de la situation, chaque mois, dans le cadre de l'année en distinguant les résultats de l'activité aux objectifs complété par les actions.

**1° Résultats**

Les données présentes sont généralement extraites des statistiques informatiques.

Le bilan demande à être fait dans les premiers jours du mois suivant. Le chiffre d'affaires, les autres chiffres, considérés sont les réalisations du mois.

Il peut être utile de les décomposer, par exemple, en :

1. C.A par famille de produits en particulier si le collaborateur a reçu un objectif destiné à l'inciter à pousser telle ou telle famille de produits.
2. C.A réalisé en promotion / par catégorie de clientèles qui peut être utile lorsqu'on souhaite orienter l'action vers une cible spécifique de clients.
3. Nombre de clients servis.
4. Nombre d'appels téléphoniques / Nombre de rendez-vous.
5. Nombre de dossiers traités.
6. Nombre d'impayés récupérés...

Le tableau de bord permet la mesure des résultats chaque mois mais aussi dans le temps par rapport aux années précédentes (à secteurs, à services comparables).

**2° Activité**

Le nombre de visites, d'appels, de dossiers, etc est un critère d'activité important qui indique le rythme de travail du collaborateur, son organisation et sa motivation.

Les résultats permettent de mesurer son activité.

**3° Bilan**

Le suivi des indicateurs a pour objet d'entraîner l'analyse, par le collaborateur et son responsable, des raisons de la baisse du C.A, de la perte d'un client, de litiges, de la baisse des appels sortants, du nombre de dossiers traités.

Au-delà des explications, il est possible de déceler les défaillances du collaborateur.

Clients en baisse, clients en hausse / Dossiers en baisse, dossiers en hausse / Appels en baisse, appels hausse / Autres : on recommande d'analyser toute l'activité.

La comparaison se fait par rapport à une période de référence significative, généralement «an -1» ou «mois - 1».

**4° Objectifs et actions**

Le bilan par le tableau de bord constate des faits. Le responsable et son collaborateur les commentent.

Ces documents doivent toujours être complétés par la définition d'objectifs quantitatifs et qualitatifs accompagnés des moyens prévus pour les atteindre.

La dernière partie de chaque tableau est la plus importante puisqu'elle prépare l'avenir ! C'est tout l'intérêt de la supervision.

**5° Utilisation du tableau de bord pour l'équipe**

Le responsable d'équipe utilise le tableau de bord pour représenter les résultats de son équipe en additionnant les différents tableaux de bord individuels. Il peut y ajouter un bilan humain, c'est-à-dire un commentaire sur les différents membres de l'équipe, un compte- rendu d'activité du mois.

Enfin, le responsable se fixe des objectifs pour le mois suivant en termes d'action, d'accompagnement , de formation, d'appui, de réunions, d'entretien ...

Le tableau de bord cumulé est transmis au niveau hiérarchique supérieur.

**Solution 5**

**Mettre en place une délégation efficace**

Ce qui importe vraiment pour le responsable d'une équipe, d'un service n'est pas de faire les choses mais de réaliser les choses adéquates. Lorsqu'il échoue, c'est souvent parce qu'il investit trop de temps dans des affaires inadéquates. Il est trop engagé dans le «faire» et trop peu dans la «gestion» de sa mission.

**Des exemples d'activités qui relèvent du *faire* :**

Ouvrir le courrier, signer les lettres et autres documents, élaborer des plans, des rapports, des comptes rendus ...

**Quelques exemples qui relèvent de la *gestion* :**

Mise en œuvre d'une politique, coordination des actions, suivi des prises de décision, développement de l'équipe, du service ...

Les raisons qui permettent d'expliquer pourquoi la délégation se pratique peu ou mal peuvent être attribuées :

- au responsable qui doit déléguer

- à la personne qui reçoit la délégation

- aux circonstances qui accompagnent la délégation.

Il est relativement facile de reconnaître les symptômes d'une délégation inefficace ou insuffisante. L'exercice suivant permet de déterminer dans quelle mesure nous déléguons bien notre pouvoir de faire.

**Exercice : Comment délègue-t-on ?**

Répondre aux affirmations aussi objectivement que possible en mettant une croix, selon les cas, dans la colonne des OUI, des PARFOIS ou des NON.

Additionner les croix de chaque colonne et inscrire les totaux par colonne.

1. Chaque croix dans la colonne des **OUI** vaut **- 1 POINT**.
2. Chaque croix dans la colonne des **PARFOIS** vaut **0 POINT**.
3. Chaque croix dans la colonne des **NON** vaut **+ 2 POINTS**.

Déduire les MOINS de la colonne des OUI aux PLUS de la colonne des NON. Si ce chiffre est inférieur à 20, avoir de bonnes raisons de s'entraîner à déléguer avec plus d'efficacité.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **-1** | **0** | **+ 2** |
| **N °** | **Affirmations** | **OUI** | **PARF** | **NON** |
| 1 | Je rencontre des problèmes avec mon équipe à mon retour de vacances. |  |  |  |
| 2 | Je trouve rarement le temps de former mes collaborateurs. |  |  |  |
| 3 | J'accepte mal que mes collègues et mes collaborateurs ne soient pas parfaits. |  |  |  |
| 4 | Je décide en personne de toutes les dépenses de mon service. |  |  |  |
| 5 | Je ramène du travail à mon domicile. |  |  |  |
| 6 | J'aime participer à tout et savoir tout ce qui se passe. |  |  |  |
| 7 | Je trouve difficile de respecter toutes les échéances. |  |  |  |
| 8 | Je signe tout le courrier. |  |  |  |
| 9 | Je reste souvent le dernier au bureau le soir. |  |  |  |
| 10 | Il me serait difficile d'établir sur le champ une liste précise du travail de chaque personne de mon équipe. |  |  |  |
| 11 | Je suis souvent interrompu par mes collaborateurs. |  |  |  |
| 12 | Mon travail comporte plus de 20 % de routine. |  |  |  |
| 13 | Il existe peu de promotion personnelle dans mon équipe. |  |  |  |
| 14 | Je m'énerve lorsqu'un collaborateur ne comprend pas tout de suite mes instructions. |  |  |  |
| 15 | Il m'arrive d'être jaloux lorsqu'un de mes collaborateurs est félicité par mes collègues ou mon patron. |  |  |  |
| 16 | Je traite encore les mêmes problèmes que dans mon précédent poste. |  |  |  |
| 17 | Il m'arrive de modifier une décision prise par un collaborateur à propos d'une tâche que je lui ai confiée. |  |  |  |
| 18 | J'interromps sans avertissement le travail d'un collaborateur pour lui demander de faire immédiatement autre chose. |  |  |  |
|  | **Total** |  |  |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Symptômes de celui qui  délègue peu ou mal** | **Quelques freins à la délégation** |
| - Charge de travail trop importante  ou inégale - Horaires démesurés - Bureau toujours en désordre - Beaucoup d'urgences - Contrordres qui suivent les   directives - Difficultés de relations avec les   collaborateurs - Objectifs mal définis ... | - Crainte de perdre du pouvoir - Peur de se faire «avoir» - Difficulté à contrôler - Peur de ne rien avoir à faire - Réticence envers les autres - Non acceptation de la différence - Crainte du travail mal fait - Refus d'accorder à l'autre le droit  à l'erreur ... |

**Pourquoi doit-on déléguer ?** Pour :

1. Occuper pleinement sa propre fonction.
2. Motiver ses collaborateurs.
3. Développer leur professionnalisme.
4. Favoriser leur épanouissement.
5. Être plus efficace, plus rentable.

**Que peut-on déléguer ?**

*Tout ce qui ne fait pas partie du «****CORPS****» des priorités !*

**Comment va-t-on déléguer ?** En :

1. Définissant avec le collaborateur les objectifs à atteindre.
2. Lui donnant les moyens de réaliser ses objectifs.
3. Mettant en place un processus de contrôle (impromptu ou organisé).
4. Sachant recevoir l'erreur.

***La délégation par objectifs est plus constructive, plus efficace que la délégation par tâches.***

**Conseils pratiques pour déléguer**

|  |  |
| --- | --- |
| 1 | Décider avec précision quelles tâches l'on va déléguer et à quel moment. |
| 2 | S'assurer que le subordonné choisi est capable de faire le travail. |
| 3 | Lui expliquer pourquoi cette tâche est à exécuter. |
| 4 | Préciser l'objectif à atteindre. |
| 5 | Lui donner l'autorité d'agir en notre nom (pouvoir de faire). |
| 6 | Être conscient du volume de travail de son collaborateur, l'aider à définir ses propres priorités si besoin est. |
| 7 | Lui fixer des échéances, des étapes selon la durée du travail à produire. |
| 8 | Préciser le cadre du suivi, du contrôle et se tenir à ce qui a été vu avec lui. |
| 9 | Montrer au collaborateur qu'on le croit capable de réussir. |
| 10 | Mettre en place une délégation semblable à celle que l'on souhaiterait recevoir de son propre patron. |
| 11 | Demander un travail achevé. Refuser les problèmes sans l'énoncé de solutions possibles. (Éviter ainsi à son collaborateur d'être tenté par la délégation inversée !) |
| 12 | Évaluer le travail de son collaborateur en manifestant des signes de reconnaissance concrets. |
| 13 | Ne pas oublier que les gens intelligents tirent toujours un enseignement de leurs erreurs. |

**Solution 6**

**Savoir mener des entretiens productifs**

Le bon entretien repose sur deux clés d'action :

***la préparation et l'art de faire parler.***

**Préparer l'entretien en**

1. détectant le problème concernant l'activité
2. réfléchissant à une éventuelle solution
3. organisant les phases de l'entretien
4. formulant le problème
5. déterminant l'objectif de rencontre
6. fixant le cadre, la durée, la date et le lieu.

**Développer l'art de faire parler en**

1. mettant à l'aise l'interlocuteur
2. étant souriant et détendu
3. sachant questionner (QO - QF - QI - ALT) et écouter
4. sachant reformuler
5. s'intéressant sincèrement à l'interlocuteur.

**Valoriser l'interlocuteur en**

1. lui donnant envie de participer
2. mettant en valeur sa dimension de compétence.

**Rappeler une action ou un résultat constructif :**

1. concernant un effort particulier de son activité de production commerciale, en prospection, en approche client ...
2. en connaissance technique,
3. dans son organisation personnelle,
4. dans la résolution d'un litige.
5. sur l'atteinte d'un objectif commercial,
6. sur sa réussite à un concours,
7. sur sa disponibilité,
8. sur sa participation active dans une réunion, etc.

**Animer le dialogue en**

1. s'informant sur le moral de l'interlocuteur
2. lui parlant d'un élément énuméré ci-dessus
3. questionnant pour savoir comment il s'y est pris
4. l'écoutant attentivement
5. le félicitant pour son comportement
6. ramenant vers l'objectif de la rencontre.

***Ainsi conçu, l'entretien s'avère être un outil d'excellence,***

***à la fois relationnel et opérationnel.***

Un outil pédagogique qui permet d'apprécier 5 critères :

**Déroulement de l'entretien**

L'entretien exige une méthode efficace qui procède donc par étapes progressives.

**Constater la situation en**

1. parlant du problème sans y porter le moindre jugement, rester neutre et calme.
2. rappelant les inconvénients et les difficultés.
3. veillant à ne pas accuser l'interlocuteur pour ne pas provoquer chez lui une réaction de défense, de justification ou de fermeture.

**Traiter le problème en**

1. questionnant.
2. prenant des notes.
3. recherchant des solutions.
4. encourageant l'interlocuteur à proposer ses idées.
5. l'aidant à en évaluer la faisabilité.

**Prendre la décision en**

1. retenant une idée qui se traduit en objectif
2. fixant les modalités d'action et de contrôle.

**Faire la synthèse de l'entretien en**

1. récapitulant le problème initial, la solution préconisée, l'objectif arrêté, les moyens éventuels pour sa réalisation
2. encourageant à nouveau.

**L'entretien de motivation**

1. **Saluer :** «Bonjour, je vous ai demandé de venir pour vous parler de ... » Indiquer l'objectif de l'entretien : tel problème, telle remontée d'informations ...
2. **Valoriser :** «Auparavant, je tenais à vous féliciter pour ...»   
   Énoncer une action, un résultat positif si possible.
3. **S'informer :** «Voulez-vous m'expliquer comment vous vous y êtes pris pour parvenir à atteindre ce résultat» ?  
   Questionner, écouter, encourager.
4. **Rappeler :** «Maintenant, je voudrais vous parler de ...»  
   Rappeler ce qui motive l'entretien, faire un constat de la situation sans formuler de jugement de valeur.
5. **Demander :** «Expliquez moi ..»  
   Écouter et reformuler l'ensemble des points énoncés.
6. **Questionner :** «Avez-vous une idée pour réaliser cela ... ou pour améliorer cela ...» «Comment allez-vous remédier à la situation ?»   
    Écouter et noter.
7. **Responsabiliser :** «Indiquez-moi votre objectif pour ...»   
   Si l'interlocuteur n'en voit pas, lui en proposer un avec des modalités de mise en œuvre et de contrôle.  
   Encourager l'interlocuteur.

**Solution 7**

**Maîtriser la communication téléphonique**

***Bien utilisé, le téléphone est un outil de travail qui me permet d'économiser un temps précieux.***

**Messages téléphoniques**

**Savoir prendre, faire prendre ou laisser des messages**

1. date et heure d'appel
2. qui a appelé ? nom, organisme, numéro de téléphone
3. quel est l'objet de l'appel ? Inscrire tous les renseignements utiles à la compréhension du message
4. quelle est la meilleure période de rappel ? Préciser ou demander quel est le moment le plus propice pour rappeler.
5. qui a pris le message ? nom ou initiales de la personne
6. rédiger, si besoin est, un message type à l'intention de toutes les personnes concernées.
7. Ne pas oublier que seul un message lisible est efficace !

**Déléguer la réponse aux messages reçus chaque fois que c'est possible**

1. inscrire ses directives sur le message à l'intention de la personne qui retournera l'appel.
2. transmettre le message à la personne la plus apte à répondre au contenu du message.

**Faire filtrer les appels**

1. préciser à sa secrétaire, à son collègue, les périodes pendant lesquelles on ne répond pas aux appels.
2. vérifier que la personne qui reçoit les appels sait à qui les transmettre.
3. s'assurer de l'identité de l'interlocuteur et du motif de l'appel avant de lui répondre.
4. transférer ou faire transférer l'appel si une autre personne est plus apte que soi à répondre.
5. demander à sa secrétaire, à son collègue, de répondre directement à l'interlocuteur lorsque cela est possible.
6. ne prendre aucun appel pendant les réunions.

**Répondre avec efficacité**

1. faire préciser, dès les premières minutes, le but de l'appel si l'interlocuteur tarde à le faire.
2. écourter une discussion à laquelle on n'est pas préparé.
3. noter par écrit toutes les informations à recueillir.
4. rappeler son interlocuteur lorsque l'on est en mesure de lui répondre.
5. conclure poliment une conversation qui s'éternise.
6. reformuler ce qui a été discuté.

**Planifier ses appels**

1. concentrer ses appels durant certaines périodes.
2. se poser la question avant d'appeler : à quel moment ai-je le plus de chance de joindre mon interlocuteur ?
3. dresser par écrit la liste des points à discuter.
4. avoir à portée de la main tous les documents utiles.

**Communiquer avec efficacité**

1. dire à qui on souhaite parler, préciser de la part de qui, et le sujet.
2. s'assurer de parler à la personne la plus apte à répondre.
3. présenter le but de l'appel après les formules de politesse.
4. conclure la conversation par un résumé
5. transcrire les informations recueillies ainsi que les directives, si une suite doit être donnée à la communication téléphonique.

**Solution 8** :

**Améliorer la gestion et l’animation des réunions**

|  |  |
| --- | --- |
| **1** | Avant une réunion, vérifier si elle est bien indispensable : ne peut-on pas traiter le problème ou faire circuler l'information autrement ? |
| **2** | Faire connaître l'ordre du jour et la durée globale de la réunion à l'avance aux participants. Les consulter éventuellement à ce sujet. |
| **3** | S'assurer que les personnes convoquées sont concernées et compétentes par rapport au sujet à traiter. |
| **4** | Veiller à ne pas dépasser la dizaine de participants. |
| **5** | Programmer la réunion à un moment et dans un lieu adéquats. |
| **6** | Préparer la réunion, inciter les participants à faire de même. |
| **7** | Commencer la réunion à l'heure. |
| **8** | Rappeler les objectifs, l'ordre du jour, les horaires et les règles du jeu dès le début de la réunion. |
| **9** | Intégrer - éventuellement - de nouvelles propositions quant au déroulement de la réunion si cela est utile et possible. |
| **10** | Aménager l'espace : tables, tableaux, outils prévus. |
| **11** | Prévoir une durée précise pour chaque point à traiter et une marge pour les imprévus. |
| **12** | Faire enregistrer ce qui est dit : compte rendu par un secrétaire de séance, prise en compte des notes sur le tableau. |
| **13** | Recenser les informations disponibles pour chaque point de l'ordre du jour. Faire exprimer les positions, les opinions, les sentiments des participants. |
| **14** | Provoquer les échanges les plus ouverts entre les participants, éviter que la discussion soit monopolisée par quelques uns. Donner la parole aux silencieux. |
| **15** | Favoriser le développement d'un climat d'écoute mutuelle et d'ouverture à autrui. |
| **16** | Utiliser de manière constructive les oppositions et les conflits comme mode de progression. Faire traiter les problèmes en veillant que les personnes ne soient pas maltraitées. |
| **17** | Dédramatiser en cas de désaccord important. Faire expliquer les points de vue pour mettre en lumière les éléments divergents et convergents. |
| **18** | Gérer les variations de rythme, les silences, les phases de piétinement ou de blocage. Garder confiance dans les capacités du groupe à atteindre les objectifs. |
| **19** | Intégrer les réflexions hors sujet et les apartés en recentrant sur le thème de la réunion. |
| **20** | Faire des synthèses partielles pour verrouiller les acquis par rapport à l'ordre du jour. |
| **21** | Rappeler de temps en temps la durée encore disponible avant le terme de la réunion. |
| **22** | S'efforcer de garder le recul suffisant malgré votre implication réelle pour maintenir la dynamique et la créativité du groupe. |
| **23** | S'assurer que l'analyse de la situation est suffisante avant de tirer des conclusions ou prendre des décisions. |
| **24** | Finir la réunion à l'heure prévue. |
| **25** | Terminer impérativement les échanges par une synthèse finale en rappelant ce qui a été dit ou décidé par rapport aux objectifs initiaux. Une réunion ne doit jamais se terminer sur une atmosphère de récréation, mais sur des objectifs et des actions. |

**Solution 9**

**Savoir traiter le courrier et la paperasse**

Suis-je régulièrement submergé par la paperasse, en train de répondre à du courrier ou à chercher un dossier égaré ?

Quelques pratiques simples me permettront de limiter le temps nécessaire à ces activités.

**Classement**

**Utiliser un système de classement pratique**

1. Faciliter son accès.
2. Diviser l'information en catégories simples répondant à des besoins (ordre alphabétique, type d'activités, n° d'ordre ...)
3. Monter un système de repérage rapide des documents   
   (moins de 3" pour moi, moins de 5" pour les collaborateurs).
4. Expliquer à ses collaborateurs, à ses collègues.
5. Faciliter l'incorporation de nouveaux documents.
6. Fournir une technique simple et sûre d'élimination des dossiers obsolètes.
7. Distinguer les dossiers en cours des autres.

**Faire périodiquement le «ménage» dans ses dossiers**

1. Jeter les documents devenus inutiles.
2. Archiver les documents peu utiles.
3. Réviser au besoin son système de classement.
4. Contrôler tout dossier dont l'épaisseur dépasse 5 à 7 cm et éliminer.

**Traitement**

Utiliser une méthode simple : passer à **L'ACTE** !

**L** ire - **A** gir - **C** lasser - **T** ransmettre - **E** liminer.

**Filtrer les documents qui vous sont adressés**

1. Préciser à la secrétaire, au collègue les documents que l'on ne veut plus recevoir ou ceux à faire parvenir à une autre personne.
2. Retirer son nom des listes d'envoi informatisées si l'on ne veut plus recevoir certains documents.



**Ne pas laisser les dossiers «en attente» s'accumuler**

1. Programmer régulièrement une période de temps pour ces dossiers.
2. Choisir un moment où on n'est pas particulièrement en forme pour entreprendre une activité peu importante.

**Utiliser la méthode la plus rapide pour répondre au courrier**

1. Répondre par téléphone ou fax plutôt que par courrier (si possible).
2. Répondre directement sur la lettre que j'ai reçu (lorsque cela est possible) mais s'assurer qu'il s'agit d'un courrier peu important, ou que le destinataire utilise la même méthode et ne s'en formalisera pas.
3. Utiliser des formulaires du type «post-it» ou bien écrire quelques mots sur sa carte de visite.
4. Utiliser les lettres standard pour les réponses répétitives.
5. Dicter son courrier sur un dictaphone si l'on doit le faire fréquemment
6. Être le plus concis possible.
7. Éviter les longues formules de politesse et les envolées lyriques.

**Solution 10**

**Organiser ses lectures**

Au même titre que le courrier et la paperasse, la lecture de documents divers tels que les journaux, revues techniques, dossiers ... mobilise un temps appréciable.

**Savoir quoi lire**

**Sélectionner ses lectures**

1. À usage professionnel.
2. À usage personnel.

**Déléguer la lecture de certains documents**

1. Faire souligner les passages importants par un de ses collaborateurs.
2. Faire faire un bref résumé de lecture.
3. Demander des sommaires de rapport à ceux qui rédigent.

**Effectuer une lecture sélective**

1. Déterminer ses centres d'intérêt.
2. Lire sur la 4 e de couverture du livre le résumé du contenu de l'ouvrage, le sommaire, la biographie de l'auteur et la date de parution.
3. Lire les passages qui vous concernent.
4. Souligner au fluo les passages importants.
5. Rédiger une fiche de lecture si le contenu du document doit être utilisé ultérieurement.

**Apprendre à lire plus vite**

1. Incliner vers moi, à 45 degrés, le document à lire plutôt que de pencher la tête sur ma table de travail.
2. Ne pas prononcer mentalement les mots du texte.
3. Lire par groupe de mots plutôt qu'un mot à la fois.
4. Suivre un cours de lecture rapide si l'on doit lire un volume important de documents.

**Planifier son temps de lecture**

*Lectures importantes*

1. Choisir les périodes où l'on est le plus en forme.
2. Éviter de commencer une lecture si l'on sait d'avance que l'on n'aura pas assez de temps pour la terminer, sauf si l'on sait se «raccorder».

*Lectures peu importantes*

1. Choisir les périodes de détente : après avoir terminé un travail difficile, après un repas ...
2. Utiliser les temps morts : transports en commun, temps d'attente ...

**Solution 11**

**Faire face aux problèmes et aux crises**

Dans les moments difficiles, quand rien ne va, les événements «gèrent» notre temps plutôt que l'inverse.

L'improvisation et la nervosité l'emportent sur le calme et l'organisation efficace.

**Pendant la crise**

**Conserver son sang-froid**

1. Commencer par ne rien faire avant de faire quoi que ce soit face à un problème imprévu. Et si cette attitude ne correspond pas à votre tempérament naturel :
2. Se préparer à affronter des situations difficiles, par exemple, grâce à des stages d'attitude mentale positive ou de relaxation.

**Analyser la situation calmement**

1. S'assurer que le règlement du problème vous incombe.
2. Prendre le temps de recueillir toutes les informations nécessaires plutôt que de sauter rapidement aux conclusions.
3. Dégager les problèmes, en les classant par ordre de priorités.

**Rechercher les solutions possibles**

1. Énumérer toutes les mesures envisageables.
2. Déterminer les avantages et les inconvénients pour soi, pour l'environnement (autres services, clients ...)
3. Sélectionner celles qui sont les plus efficaces ou les plus applicables.

**Prendre une décision**

1. Vérifier quelle est la solution la plus réaliste compte tenu des conditions actuelles et des conséquences les moins négatives.

**Établir un plan d'action simple et efficace**

1. Décider des activités à entreprendre.
2. Fixer le moment : quand ? et nommer quelqu'un : qui ?
3. Arrêter les modalités de l'action : comment ?
4. Mettre en place un mode d'information : qui faut-il tenir au courant de la situation ?

***Toujours agir rapidement mais sans précipitation***

**Après la crise**

**Analyser la situation à postériori**

1. Préciser les causes de la situation de crise.
2. Rechercher les mesures qui n'ont pas été appliquées pour que cette situation se produise.
3. Arrêter les moyens à mettre en œuvre afin de prévenir ce genre de problème.
4. Informer les personnes concernées par ces mesures.
5. Décider de qui sera chargé de mettre en place ces mesures.

**Solution 12**

**Synthèse sur mon organisation personnelle**

1. Se connaître soi-même (personnalité, points forts et faibles). apprendre à gérer son développement sur les plans personnel et professionnel.
2. Se fixer des objectifs et des priorités à moyen terme, personnels et professionnels, à réactualiser périodiquement.
3. Analyser sa fonction (ce qu'elle est, ce qu'elle pourrait être si ..., ce que les autres en attendent) et connaître ses missions principales.
4. Identifier ses tendances spontanées en matière d'organisation, savoir en tirer parti et les faire évoluer dans le style personnel.
5. Raisonner et agir en fonction des objectifs, des contributions et des résultats et non en termes de tâches, de moyens ou d'efforts.
6. Se concentrer sur l'essentiel et mobiliser son énergie sur les activités stratégiques en se basant sur la loi des 20 X 80 ou 15 / 25 / 60.
7. Organiser et gérer son temps en prenant soin d'analyser le poids et l'incidence de ses différentes activités.
8. Éviter de prendre les tâches comme elles se présentent. Se fixer à tout moment des priorités et modifier la hiérarchie des urgences quand cela s'avère nécessaire.
9. Gérer l'information avec méthode en :  
   - sachant lire l'essentiel d'un texte, diffusant et en classant les documents,  
   - appliquant les règles de base en matière de communication orale et écrite  
   - précisant chaque fois les objectifs, le problème, les moyens, les personnes concernées en fonction de mes interlocuteurs.
10. Veiller à préserver sa disponibilité personnelle en filtrant ou en refusant les appels et les visites et évitant les interruptions diverses toutes les fois où cela est possible.
11. Garder du temps pour prendre du recul, faire le point, sentir et réfléchir.
12. Simplifier, réduire, alléger et améliorer constamment son travail en :  
    - cassant les routines et les habitudes, faisant preuve de créativité.
13. Traiter les problèmes avec méthode, explorer, structurer et décider.
14. Considérer la relation hiérarchique comme une relation de travail.
15. Être adulte-adulte, gagnant-gagnant, s'adapter à ses différents interlocuteurs et à l'action à mener.
16. Pratiquer la délégation en mettant au point des règles claires et opérationnelles pour la rendre efficace en termes de résultats et de satisfaction mutuelle.
17. Contrôler périodiquement le niveau d'atteinte de ses propres objectifs.
18. Développer dans son milieu de travail une approche constructive qui vise à maîtriser l'activité pour améliorer les résultats.
19. Améliorer constamment le fonctionnement de son unité de travail et contribuer à en faire un milieu propre à l'efficacité et au développement personnel.
20. Utiliser les ressources du travail en équipe et savoir rendre efficace les réunions que l'on anime ou auxquelles on participe.
21. Tirer profit régulièrement des points précédents pour déterminer ce dont on a besoin pour améliorer ses performances et son comportement général en établissant son propre programme d'auto-formation.

* **5 -**

**Capacité de réactivité**

**Les pilotes internes**

Répondre au questionnaire pour mieux se connaître, pour savoir comment l'on s'y prend, pour être efficient et pour réussir.

**Questionnaire**

1. 0 = ce n'est pas moi
2. 1 = c'est peut-être moi
3. 2 = c'est parfois moi
4. 3 = c'est souvent moi
5. 4 = c'est vraiment moi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 | J'ai toujours l'impression de me battre contre la montre. | **0 1 2 3 4** |
| 2 | Je pense que l'effort est plus important que le résultat. | **0 1 2 3 4** |
| 3 | Je pense que dans la vie, je dois me débrouiller seul. | **0 1 2 3 4** |
| 4 | Pour commencer une tâche, il me faut toutes les informations. | **0 1 2 3 4** |
| 5 | Il est important que les autres soient bien disposés à mon égard. | **0 1 2 3 4** |
| 6 | Le stress me dope. | **0 1 2 3 4** |
| 7 | J'ai souvent peur de ne pas être à la hauteur. | **0 1 2 3 4** |
| 8 | Je suis très exigeant envers moi-même et envers les autres. | **0 1 2 3 4** |
| 9 | Pour être excellent, je dois exceller. | **0 1 2 3 4** |
| 10 | Pour être aimé, je rends service plus que la moyenne. | **0 1 2 3 4** |
| 11 | Je ne peux déléguer car les autres sont trop lents. | **0 1 2 3 4** |
| 12 | Je dois dépenser beaucoup d'énergie pour faire les choses. | **0 1 2 3 4** |
| 13 | Je ne suis pas proche de mes émotions et de leur expression. | **0 1 2 3 4** |
| 14 | Pour être efficace, ma tâche doit être parfaite. | **0 1 2 3 4** |
| 15 | Pour mon patron, je suis disponible même chez moi. | **0 1 2 3 4** |
| 16 | Je parle vite. | **0 1 2 3 4** |
| 17 | J'ai un sentiment d'oppression et la peur d'exploser si je me laissais aller. | **0 1 2 3 4** |
| 18 | J'aime accomplir de nobles tâches. | **0 1 2 3 4** |
| 19 | Les faits, les chiffres, la logique, voilà les vraies valeurs. | **0 1 2 3 4** |
| 20 | Il faut dire aux gens ce qu'ils ont envie d'entendre. | **0 1 2 3 4** |
| 21 | J'ai envie d'interrompre les gens pour finir leurs phrases. | **0 1 2 3 4** |
| 22 | J'ai le sentiment depuis longtemps d'être responsable de ce qui arrive aux autres. | **0 1 2 3 4** |
| 23 | L'échange intellectuel est le domaine où je suis à l'aise. | **0 1 2 3 4** |
| 24 | L'exactitude à tout prix, voilà le prix de mon image. | **0 1 2 3 4** |
| 25 | J'aime savoir qu'un collègue a besoin de moi. | **0 1 2 3 4** |
| 26 | Je dis souvent : «Pressons... oui, oui... et alors ?» | **0 1 2 3 4** |
| 27 | Les autres disent de moi que je me plains souvent. | **0 1 2 3 4** |
| 28 | J'aime ce qui fait appel à la logique. | **0 1 2 3 4** |
| 29 | Je dois donner à penser à mon client que je sais tout. | **0 1 2 3 4** |
| 30 | Il faut savoir se mettre en quatre. | **0 1 2 3 4** |
| 31 | J'ai coutume de faire les cents pas lorsque je suis en attente de quelque chose. | **0 1 2 3 4** |
| 32 | Les gens viennent à moi sans que je leur demande car ils me trouvent gentil. | **0 1 2 3 4** |
| 33 | J'ai du mal à faire confiance et à m'abandonner. | **0 1 2 3 4** |
| 34 | Pour moi l'objection est le signe de mon incompétence ; aussi je dois tout réussir pour ne pas être critiqué. | **0 1 2 3 4** |
| 35 | J'aime aider les autres. | **0 1 2 3 4** |
| 36 | Je tapote souvent avec mes doigts ou mes pieds. | **0 1 2 3 4** |
| 37 | Je crée des situations confuses où je suis stupide et impuissant. | **0 1 2 3 4** |
| 38 | La manière dont les autres me jugent sur ce que je fais m'importe beaucoup. | **0 1 2 3 4** |
| 39 | Je suis convaincu que je suis le meilleur. | **0 1 2 3 4** |
| 40 | Je ne sais pas dire non. | **0 1 2 3 4** |
| 41 | Je vais trop vite, ce qui me fait faire des fautes d'inattention. | **0 1 2 3 4** |
| 42 | Que d'efforts pour répondre à toutes ces questions ! | **0 1 2 3 4** |
| 43 | Je me sens en sécurité si je ne m'implique pas émotionnellement. | **0 1 2 3 4** |
| 44 | Tant qu'une tâche n'est pas réalisée comme je l'imaginais, je recommence. | **0 1 2 3 4** |
| 45 | J'aime jouer le rôle de confident. | **0 1 2 3 4** |
| 46 | Je ne peux rester inactif et, au besoin, je fais plusieurs choses en même temps. | **0 1 2 3 4** |
| 47 | Ma mère me disait souvent :«Avec un peu plus d'efforts...» | **0 1 2 3 4** |
| 48 | Dans une tâche à plusieurs, je n'aime pas que l'on ne respecte pas l'horaire, l'objectif et que l'on fasse des digressions. | **0 1 2 3 4** |
| 49 | J'attends de mes collaborateurs qu'ils fassent exactement ce que je leur dis. | **0 1 2 3 4** |
| 50 | En répondant à ces questions, je me demande si les réponses correspondent bien à ce que l'on attend de moi. | **0 1 2 3 4** |

**Identifier et évaluer l'importance**

**des pilotes internes**

Reporter le chiffre entouré correspondant à chaque phrase.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sois fort** | | **Fais plaisir** | | **Fais effort** | | **Fais vite** | | **Sois parfait** | |
| Q | Score | Q | Score | Q | Score | Q | Score | Q | Score |
| 3 |  | 5 |  | 2 |  | 1 |  | 4 |  |
| 8 |  | 10 |  | 7 |  | 6 |  | 9 |  |
| 13 |  | 15 |  | 12 |  | 11 |  | 14 |  |
| 18 |  | 20 |  | 17 |  | 16 |  | 19 |  |
| 23 |  | 25 |  | 22 |  | 21 |  | 24 |  |
| 28 |  | 30 |  | 27 |  | 26 |  | 29 |  |
| 33 |  | 35 |  | 32 |  | 31 |  | 34 |  |
| 38 |  | 40 |  | 37 |  | 36 |  | 39 |  |
| 43 |  | 45 |  | 42 |  | 41 |  | 44 |  |
| 48 |  | 50 |  | 47 |  | 46 |  | 49 |  |
| **TOTAUX** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Les pilotes internes**

Voilà comment vous réagissez, en particulier, en situation de stress.

Vos pilotes internes encadrent votre comportement vis à vis du temps et de l'action. Elles marquent votre état actuel de progression, peuvent freiner ou empêcher votre croissance personnelle.

Ce sont des réponses d'hier à des problèmes d'aujourd'hui.

A l'écoute du sens de vos petites voix, est-ce que vous vous reconnaissez ?

|  |  |
| --- | --- |
| **SOIS FORT** | J'ai l'impression de devoir me débrouiller seul. Je suis assez coupé de mes sentiments, j'ai du mal à exprimer ce que je ressens. Ma discipline intérieure est très grande. |
| **FAIS PLAISIR** | Je ne sais pas dire non. Je fonctionne sans priorité avec l'objectif d'être aimé pour ce que je fais. |
| **FAIS EFFORT** | J'ai peur de ne pas être à la hauteur. Je donne l'impression et croit qu'il faut travailler dur. Pour moi, la vie n'est pas une partie de plaisir. |
| **FAIS VITE** | Je me bats contre la montre. Le stress me dope. J'aime faire plusieurs choses à la fois. |
| **SOIS PARFAIT** | J'ai envie de tout savoir, de tout contrôler. Je veux être le meilleur jusque dans les moindre détails. |

**Comment changer sa relation au temps**

En osant vous donner des «permissions» qui correspondent à vos pilotes internes. En voici quelques unes à titre indicatif. C'est à vous d'en rechercher d'autres mieux adaptées à votre sensibilité.

|  |  |
| --- | --- |
|  | **ANTIDOTES** |
| **SOIS FORT** | Je m'occupe de moi. Je suis plus souple envers moi et les autres. Je suis plus en contact avec mes émotions. J'accepte de compter sur les autres. J'accepte mes sentiments et mes erreurs. |
| **FAIS PLAISIR** | Je me fixe des objectifs qui soient les miens et  je les communique aux autres.  Je m'entraîne à dire non et pour cela, je m'y prépare avant.  Je me fais plaisir.  Je fais chaque jour quelque chose d'important pour moi. |
| **FAIS EFFORT** | Je fais des choix qui sont les miens.  Je me demande souvent comment je peux simplifier ce que je fais.  Je fais une seule chose à la fois.  Je trouve des occasions de me détendre. |
| **FAIS VITE** | Je me fixe des priorités.  Je consacre plus de temps à l'organisation, à la délégation et au contrôle.  Je me ménage.  J'évite l'agitation. |
| **SOIS PARFAIT** | Je n'ai pas besoin de tout savoir.  Je peux faire des erreurs.  J'apprends à lire l'essentiel.  Je me concentre sur les choses importantes. |

|  |  |
| --- | --- |
| **+** | **-** |
| **SOIS FORT = *ne pas dépendre des autres*** |  |
| Prend des responsabilités. Contrôle ses émotions. Respecte ses engagements. Travail seul et prudemment. Entraînant. Inspire confiance. Affiche des certitudes. Résiste à la pression. | Insensible. Masqué, impassible. Blindé, cavalier seul. À du mal à déléguer. Prend les urgences.. Se surmène. Réticent à demander de l'aide. |
| **FAIS PLAISIR = *faire le bonheur des autres*** |  |
| Convivial. Attractif. Soutien. Disponible. Ouvert. Prêt à aider. | Suis les événements sans priorité. Suspecté de manipulation. Perd son temps en contacts inutiles. Débordé et influençable. Ne sait pas dire non. Surprotecteur. |
| **FAIS EFFORT = *plus c'est dur, mieux c'est*** |  |
| Relève des défis. Goût prononcé du challenge. Laborieux. Travailleur. Agenda bien rempli. Fais plusieurs choses en un temps. Forte productivité. | Centré sur les processus. Noyé dans les détails. Choisis la difficulté. Y arrive tout juste et épuisé. Énergie mal utilisée. Perd de vue l'objectif. Désordonné et instable. |
| **FAIS VITE = il n'y a pas de temps à perdre** |  |
| Vif et fonceur. Ambitieux.  Prend des risques. Stimulé par l'urgence. Surveille sa montre. Aime la nouveauté. Stimulé par les délais courts. | Lent à se mettre en route. Agit sans plaisir. Manque toujours de temps. Est toujours entre deux activités. Est souvent en retard. Projette son stress. Impatient. |
| **SOIS PARFAIT = *C'est moi qui ai raison*** |  |
| A la compétence de son métier. Est autodiscipliné.  Est méthodique et minutieux. A un classement ordonné. Est ponctuel. Voit les choses avec justesse. Est rigoureux et fiable. | Perd de vue l'essentiel. Se remet difficilement en question. Met trop d'importance dans les détails. Fait et refait pour améliorer sans cesse. Utilise mal son énergie. Gère son emploi du temps avec rigidité. Délègue peu ou mal. |

* **6 -**

**Comment choyer   
et  
utiliser le pouvoir du temps**

Extrait de **L'université du succès** (tome 2)

Og MANDINO

Les Éditions Un monde différent Itée

1. Nous avons tout le temps qu'il y a.
2. L'homme donne vie au temps.
3. La liste pour tirer le maximum de nos priorités.

**- La nécessité d'avoir une liste quotidienne**

**- Ce qu'il faut mettre sur cette liste**

**- Ne vous inquiétez pas si vous n'arrivez pas à tout faire**

**- Comment faire davantage de ces choses qui comptent**

**Nous avons tout le temps qu'il y a**

***L'objectif ultime d'une vie plus efficace est de nous donner suffisamment de temps pour en profiter un peu.***

... Je n'ai jamais vu un essai intitulé «Comment arriver à vivre à l'intérieur d'une journée de 24 heures». Pourtant on a souvent dit que le temps, c'est de l'argent. Ce proverbe ne va pas assez loin. Le temps est beaucoup plus que l'argent, en général. Mais même si vous êtes aussi riche que le préposé au vestiaire de l'hôtel Carlton, vous ne pouvez vous acheter une minute de plus que moi, ou que le chat qui dort près du feu.

Les philosophes ont expliqué l'espace. Ils n'ont pas expliqué le temps. Il constitue l'inexplicable matière première de toute chose. Avec lui, tout est possible ; sans lui, rien. Le temps dont nous disposons est en vérité un miracle quotidien, un phénomène absolument étonnant lorsqu'on l'examine. Vous vous réveillez le matin, et voilà ! Vous disposez comme par magie de vingt-quatre heures de la mystérieuse substance de l'univers de votre vie ! C'est à vous. C'est la plus précieuse des possessions. Un bien pour le moins singulier, qui vous est donné d'une manière aussi singulière qu'il l'est lui-même ! Car voyez ! Personne ne peut vous le prendre. Il est impossible de le voler. Et personne n'en reçoit plus ou moins que vous.

Quel idéal démocratique ! Dans le domaine du temps, il n'y a pas d'aristocratie de la richesse, ni d'aristocratie de l'intellect. Le génie ne reçoit même pas une heure de plus par jour en récompense. Et il n'y a pas de châtiment. Gaspillez ce bien infiniment précieux autant que vous le voudrez, et son approvisionnement ne vous sera jamais retiré. Nulle puissance mystérieuse ne dira : «Cet homme est fou, sinon un fourbe. Il ne mérite pas le temps, et son approvisionnement sera interrompu.»

Le temps est plus sûr que les obligations et son approvisionnement n'est pas affecté par les dimanches. De plus, vous ne pouvez empiéter sur le futur. Impossible de vous endetter ! Vous ne pouvez que gaspiller le moment présent. Vous ne pouvez gaspiller le lendemain, on vous le garde. Vous ne pouvez gaspiller l'heure qui vient, on vous la garde. J'ai dit que le phénomène constituait un miracle. N'en est-ce pas un ?

Vous devez vivre avec ces vingt-quatre heures quotidiennes. Vous devez en tirer la santé, le plaisir, l'argent, la satisfaction, le respect et l'évolution de votre âme immortelle. Il est de la plus grande urgence de s'en servir adéquatement, de la façon la plus efficace qui soit. Tout dépend de cela. Le bonheur, l'insaisissable récompense que vous recherchez tous, mes amis, dépend de cela. Il est étonnant que les journaux, qui sont si entreprenants et à la mode, ne soient pas remplis d'articles du type «Comment vivre à partir d'une somme de temps donnée», plutôt que «Comment vivre sur une somme d'argent donnée» ! L'argent est bien plus abondant que le temps. Lorsqu'on y réfléchit, on s'aperçoit que l'argent est à peu près la denrée la plus abondante qui soit. Il en existe des masses sur toute la terre.

Lorsqu'on ne peut vivre avec une certaine somme d'argent, on en gagne un peu plus, on en vole ou on en demande. On ne gâche pas nécessairement sa vie parce qu'on ne peut vivre avec mille livres par année; on se roule les manches pour obtenir un peu plus d'argent, et on équilibre son budget. Mais lorsqu'on ne peut s'arranger pour qu'un revenu de vingt-quatre heures par jour couvre toutes ses dépenses de temps, on gâche définitivement sa vie. L'approvisionnement en temps, bien que tout à fait régulier, est très restreint.

Quels sont ceux d'entre nous qui vivent avec vingt-quatre heures par jour ? Je dis vivent et non pas existent ou se débrouillent. Quels sont ceux d'entre nous qui n'ont pas la désagréable impression que «le service de la comptabilité» de leur vie n'est pas géré comme il devrait l'être ? Quels sont ceux d'entre nous qui sont certains que leur beau costume n'accompagne pas un chapeau honteux, ou que malgré la beauté de la faïence, ils ont oublié de voir la qualité de la nourriture ? Quels sont ceux d'entre nous qui ne se disent pas ou qui ne se sont pas dit toute leur vie : «Je vais corriger cela lorsque j'aurai un peu plus de temps» ?

Nous n'aurons jamais plus de temps. Nous avons, et nous avons toujours eu, tout le temps qu'il y a.

Arnold BENNETT

**L'homme donne vie au temps**

***Chacun possède pour lui autant de ce bien précieux que la personne la plus riche au monde, et pourtant, nous ne réalisons sans doute pas notre richesse.***

... Chacun de nous est un marchand de temps.

Le temps est l'unique denrée que nous possédons tous. Notre succès dépend de l'utilisation que nous faisons du temps, ainsi que de ses sous-produits, les petits moments de libre.

Nous travaillons tous quotidiennement, de façon routinière et plus ou moins mécanique. On travaille dans un bureau, on écrit, on tape à la machine, etc., un certain nombre d'heures par jour. Et c'est tout.

Mais qu'en est-il des sous-produits, des moments libres ? Savez-vous que les hommes qui ont accompli de grandes choses en ce monde sont ceux qui ont sagement utilisés ces moments libres ? Thomas A. Edison, par exemple, consacrait ses temps libres à la recherche d'une clé télégraphique alors qu'il était télégraphiste et touchait un salaire modeste. Il ne négligeait pas les sous-produits, les moments libres. Il réfléchissait, planifiait et expérimentait entre deux messages. Et il a découvert, sous forme de sous-produits de son travail de télégraphiste, toutes les inventions qui lui ont apporté des millions ; il a donné aux habitants du monde des milliards de dollars de nouvelles idées.

Dans sa biographie, Benjamin Franklin fournit d'innombrables exemples de l'utilisation qu'il faisait de ses temps libres. De centaines de façons, il parvenait à rendre ses heures de loisir utiles et productives.

Ce que fait un homme de ses moments libres ne lui apporte pas que du profit ; son activité mentale en bénéficie également. L'esprit recherche le changement, et il accomplit souvent des prouesses devant l'inhabituel, devant ce qui est étranger à la routine.

«Se contenter de ce qui est assez bien» est une devise malavisée pour celui qui désire progresser dans la vie. Premièrement, rien n'est «assez bien» lorsque vous pouvez faire mieux. Même si vous faites du très bon travail, faites-le mieux...

Pour ... obtenir plus, mettez à profit vos moments libres.

Chaque minute que vous économisez en la rendant utile et plus profitable s'ajoute à votre vie et à ses possibilités. Chaque minute perdue est un sous-produit gaspillé et vous ne le retrouverez jamais.

Pensez au quart d'heure le matin avant le déjeuner, à la petite demi-heure après le déjeuner ; profitez de ces occasions qui se présentent à plusieurs reprises au cours de la journée, pour lire, planifier ou réfléchir sérieusement à votre carrière. Toutes ces occasions sont autant de sous-produits de votre existence quotidienne.

Utilisez-les et vous découvrirez peut-être ce que plusieurs ont découvert : Le véritable profit réside dans l'utilisation des sous-produits.

Vous entendez parler de «tuer le temps» de la part de ceux qui n'ont pas de buts, qui ne réussissent pas ou qui sont sans valeur. L'homme qui tue constamment le temps détruit en réalité ses propres chances dans la vie, alors que celui qui est destiné au succès est l'homme qui donne la vie au temps en le rendant profitable.

Arthur BRISBANE

**La liste pour tirer  
le maximum de nos priorités**

***Existe-il un système me permettant d'aborder mon travail de manière à ne jamais avoir à enregistrer de retards ?***

Il m'a fallu plusieurs mois de recherches pour découvrir le grand secret qui nous permet de mieux remplir nos journées. Quand je me suis mis pour la première fois à creuser la question du meilleur usage possible du temps, j'ai interrogé des personnalités sur le secret de leur réussite. Je me rappelle le vice-président de la Standard Oil Company of California. Il m'a dit : «Oh, je me fais une liste des choses à faire.» Je n'y ai pas prêté grande attention sur le moment. Je ne me rendais pas compte de l'importance de ce qu'il avait dit.

Il se trouvait que je devais donner le lendemain une conférence sur la gestion du temps dans une ville importante. Pendant mon séjour, je déjeunai avec un homme d'affaires qui possédait pratiquement toute la ville. Il était président de la compagnie d'électricité et de gaz, président de cinq usines de fabrication et avait des intérêts dans une douzaine d'autres entreprises. C'était, à tout point de vue, une personnalité du monde des affaires. Je lui ai posé la même question : Comment réussissait-il à tout faire ? «Oh, pas compliqué, j'ai toujours une liste de choses à faire.» m'a-t-il répondu. Mais cette liste n'était pas comme les autres. Il m'a confié qu'il la considérait comme un jeu.

Comme tache prioritaire, le matin, il dressait la liste de ce qu'il voulait accomplir dans la journée. Il vérifiait, le soir, combien d'éléments de sa liste il lui restait encore à réaliser et s'attribuait une note. Son objectif consistait à obtenir un score parfait pour avoir biffé tous les éléments de sa liste du matin.

Il jouait à ce jeu comme on couvre les carrés d'une carte de bingo, en réalisant les objectifs de sa liste au fur et à mesure que les occasions se présentaient : Appeler Untel, faire valoir de nouvelles idées à une réunion, explorer les possibilités d'un projet le soir avec sa femme. Il avait soin de commencer par les priorités. Vers la fin de la journée, il s'attelait aux appels, actions ou lettres nécessaires pour compléter sa «carte de bingo» et obtenir un score parfait.

Chaque fois que je parlais à des hommes d'affaires prospères ou à des hauts fonctionnaires, cette fameuse liste des choses à faire revenait sur le tapis. J'ai donc demandé, lors de mes séminaires, combien de personnes avaient entendu parler des listes de choses à faire en priorité. C'était le cas de la vaste majorité d'entre elles. Je leur ai demandé combien d'entre elles composaient journellement une telle liste, par ordre de priorité, et biffaient ses éléments au fur et à mesure que les tâches indiquées étaient remplies. J'ai découvert que très peu de gens tenaient une liste quotidienne, même si la majorité en tenait une à l'occasion, lorsqu'ils avaient beaucoup de choses à faire qu'ils voulaient se rappeler ou lorsqu'ils devaient faire face à des urgences.

***La nécessité d'une liste quotidienne***

Tant les personnalités de premier plan que les gens modestes connaissent l'existence des listes de choses à faire, mais l'un des facteurs qui les distinguent tient à ce que les grandes personnalités, pour mieux occuper leur temps, en font un usage quotidien ; les autres, par contre, les connaissent sans en faire un usage effectif. L'un des secrets pour accomplir davantage est de tenir cette liste tous les jours, de la conserver à portée de la main et de se guider sur elle pour agir au cours de la journée.

Puisque cette liste est un instrument fondamental de gestion du temps, considérons-la de plus près. Les principes de cette liste sont simples : Inscrivez en haut d'une feuille de papier la mention «A faire», puis notez ce que vous voulez faire ; biffez au fur et à mesure que vous en aurez terminé avec les tâches inscrites et ajoutez-en d'autres éventuellement ; recopier cette liste à la fin de la journée ou quand elle devient difficile à lire.

L'un des secrets de votre réussite est d'écrire tout ce que vous avez à faire sur une ou plusieurs listes que vous gardez ensemble, plutôt que de griffonner des petits bouts de papier. Vous pourriez conserver cette liste dans votre agenda. Un administrateur conserve sur son bureau un bloc-notes réservé à cette fin. Je connais une dame qui s'assure toujours que ses nouvelles robes aient une poche pour pouvoir y mettre sa liste.

Une maîtresse de maison perdait toujours ses listes. Elle passait plus de temps à chercher sa liste de la veille qu'à dresser la liste de la journée. Pour l'aider à s'assurer le contrôle de son temps, je lui est demandé de placer toutes ses listes dans un carnet de notes. Cette solution présentait un autre avantage : Elle pouvait glaner sur ses anciennes listes les «A faire» qu'elle n'avait pas faits.

Certaines personnes essaient d'apprendre leur liste par cœur, mais je sais d'expérience que c'est rarement aussi efficace. Pourquoi encombrer votre mémoire de choses que vous pouvez écrire ? Il vaut bien mieux garder son esprit libre pour des entreprises plus créatives.

***Ce qu'il faut mettre sur cette liste***

Allez-vous y inscrire tout ce que vous avez à faire, y compris les activités de routine ? Allez-vous n'y inscrire que les tâches exceptionnelles ? Allez-vous noter tout ce que vous pourriez faire aujourd'hui ou seulement ce que vous avez décidé de faire absolument ? Il existe bien des alternatives ; chacun adopte une solution différente. Je vous recommande de ne pas noter les activités de routine, mais toutes les urgences de la journée que vous pourriez oublier de régler si vous n'apportiez pas une attention spéciale.

N'oubliez pas d'inclure dans la liste des activités «A» correspondant à vos objectifs à long terme. Même s'il peut sembler bizarre d'inscrire sur la même liste «commencer à étudier l'espagnol», «nouer de nouvelles amitiés» et «aller acheter un litre de lait», vous voulez faire tout cela le même jour. Si vous vous servez de votre liste comme d'un guide, il faut que vos projets à long terme y soient représentés également pour que, au moment de décider quoi faire, vous ne les oubliez pas.

Mais avant même de commencer à vous mettre à la tâche, lisez la liste et voyez ce que vous pouvez déléguer, pas seulement à vos subordonnés ou au baby-sitter, mais à vos collègues et à vos supérieurs ou à d'autres personnes qui s'acquittent de leurs travaux plus vite et plus aisément ou qui pourraient vous indiquer des raccourcis auxquels vous n'avez pas pensé.

Compte tenu de vos responsabilités, vous pourriez, si vous vous y appliquez avec assez d'énergie, réaliser tous les éléments de votre liste de la journée. Si c'est possible, faites de votre mieux. Mais vous pouvez sans doute prédire que c'est impossible. Lorsque vous avez trop de choses à faire, il vaut mieux faire un choix conscient que d'abandonner la décision au hasard.

Je n'insisterai jamais assez sur ce point : Vous devez absolument vous fixer des priorités. Certains remplissent autant de tâches que possible. Le pourcentage des tâches qu'ils accomplissent est très élevé, mais leur efficacité est réduite parce que la plupart des tâches ainsi faites sont une priorité C. D'autres, sans s'inquiéter de ce qui est important, suivent l'ordre dans lequel les tâches ont été inscrites. La meilleure méthode est d'inscrire à côté de chaque tâche un A, un B ou un C, d'en déléguer la réalisation autant que possible et, compte tenu de cela, de fignoler ce qui reste à faire sur votre liste.

Une de mes relations utilise les couleurs : le noir pour les tâches ordinaires et le rouge pour les urgences. J'ai découvert qu'il est pratique d'utiliser deux listes : une pour les A et les B, et une liste pour les nombreux C. Vous placez la liste des A et des B au-dessus de la liste des C ; ainsi, lorsque vous soulevez la première feuille pour accomplir des C, vous prenez conscience que vous ne faites pas là le meilleur usage de votre temps.

Les tâches peuvent être groupées de plusieurs façons. L'une est fonctionnelle. Voir, téléphoner, vérifier, penser, décider, dicter. Vous pouvez également grouper vos activités en fonction de leur thème (tout ce qui se rapporte à la pollution des eaux), du lieu (clients demeurant dans le même quartier), ou de la personne (plusieurs sujets qui réclament l'avis de votre patron). Une seule inscription sur votre liste peut englober plusieurs activités (mise à jour du courrier reçu à votre bureau ou les courses).

***Ne vous inquiétez pas si vous n'arrivez pas à tout faire***

Prenez maintenant votre liste ; faites les A, ensuite les B et, enfin, les C. Vous arriverez, certains jours, à tout faire, mais, le plus souvent, vous n'en aurez pas le temps. Si vous suivez l'ordre ABC, vous n'aurez parfois même pas le temps de terminer tous les A. D'autres fois, vous ferez les A et les B, ou encore les A, les B et quelques C. Il est rare que l'on puisse tout faire. Ce qui compte, c'est de faire le meilleur usage de votre temps. S'il ne vous reste que des B ou des C, considérez de nouvelles activités possibles et ajoutez à votre liste d'autres inscriptions : Revoir votre système de classement pour le rendre plus pratique, terminer la lecture de Guerre et Paix, acheter un cadeau d'anniversaire pour votre tante, des A que vous aviez en tête mais qui n'avaient pas trouvé leur place sur votre liste de départ. S'il vous reste un peu de temps, vous pouvez les mettre en branle dès aujourd'hui.

Nombre d'employés de bureau, de maîtresses de maison et de professionnels participent à mes séminaires parce qu'ils estiment qu'ils ont besoin de «s'organiser». Deux mois plus tard, ils me confient qu'ils se sentent bien plus organisés pour la bonne raison qu'ils font des listes et se fixent des priorités de manière régulière. Une infirmière en chef récemment nommée à ce poste a appliqué ce système des priorités à sa vie privée après en avoir découvert la valeur pour ses activités professionnelles. Il est tout aussi important de bien utiliser son temps en dehors du travail que dans le cadre de celui-ci. Il ne s'agit pas de mener sa vie privée comme sa vie professionnelle, mais vous serez bien plus détendu si, à l'aide de cette liste, vous vous libérez rapidement des choses que vous avez à faire.

Il n'y a pas de tâches insignifiantes. Une liste de priorités est d'une valeur certaine parce qu'elle vous assure la sécurité morale qui vient de la certitude que rien ne manque. C'est une affirmation personnelle de tout ce qui compte pour vous ; elle vous motive à éliminer ce qui ne compte pas et c'est une réserve où vous pouvez puiser et sélectionner les activités à venir.

En accomplissant plus de A et moins de C, la hiérarchie de vos actions changera. Vous pouvez transformer vos anciens A en nouveaux A et B, dévaluant vos vieux B en C et rayant complètement les anciens C de la liste.

***Comment faire davantage de ces choses qui comptent***

Vous auriez par exemple, il y a un an, attribué un A à la journée de rencontre avec les professeurs de votre fille. Mais, cette année, vous avez un emploi à temps partiel dans une maison de mode. Votre fille sait que vous êtes très occupée et que cet emploi vous plaît beaucoup ; elle comprend que vous ne pourrez pas participer à cette journée, sauf si c'est en période de ralentissement des affaires. L'an dernier, vous vous êtes occupée personnellement et en détail de la prise annuelle d'inventaire. Heureusement, vous avez alors pris les dispositions nécessaires pour que, cette année, le A de l'an dernier (apprendre ce qu'il fallait faire) devienne un C. Vous pouvez maintenant déléguer l'inventaire au nouveau magasinier et employer votre temps à mieux commercialiser vos produits.

Le vendeur qui cherche toujours à améliorer sa clientèle découvre que les A de l'année dernière, les clients dans la catégorie des 100 dollars, sont les C de cette année. Ses clients A correspondent maintenant à des comptes de 500 dollars et ses B à des comptes de 250 dollars. S'il a ainsi revalorisé ses comptes-clients, c'est qu'il s'est consciencieusement occupé de développer ses comptes A. Il a consacré de plus en plus de temps aux clients qui achetaient pour plus de 100 dollars de marchandises, avec pour effet qu'il en est arrivé à ne voir dans les comptes de moins de 100 dollars que des C. Pour ainsi revaloriser ses comptes-clients, il a passé en revue les dossiers de ses clients chaque semaine pour éliminer, chaque fois, un compte particulièrement pauvre. L'expérience m'a appris que la majorité des vendeurs auraient grand avantage à rayer de leur carnet 20 % de leurs clients en fonction de leur chiffre d'affaires actuel et potentiel.

Il n'en va pas autrement de l'apprentissage d'un instrument de musique. Lorsque vous vous mettez au piano, votre A est de jouer des morceaux faciles. Lorsque vous devenez plus habile, ce serait un C que de continuer à les jouer. Vous pratiquez alors un morceau difficile, votre A consiste à le jouer lentement mais correctement et votre C de le jouer rapidement en risquant de faire de nombreuses erreurs. Votre A sera finalement, avec le temps, de le jouer à son tempo normal.

Dans votre processus d'apprentissage d'un usage efficace de votre temps, ce pourra être un A d'observer comment vous passer cinq minutes par heure pour en tirer une conscience plus exacte de l'emploi que vous faites du temps. Du moment où cela devient un automatisme, ce serait un C de penser au passage du temps, à moins que vous ne vouliez affiner votre sens du temps.

La personne qui fait un bon usage de son temps ne manque jamais de A. Elle ne s'interroge plus sur les A qu'elle devrait faire ni sur la façon de s'y prendre ; elle ne cherche pas à remplir un A à la perfection. Elle accomplit quotidiennement un certain nombre de A et sait que, dès qu'elle a découvert le meilleur usage possible qu'elle puisse faire de son temps, il faut qu'elle s'y mette sans délai.

Alan LAKEIN

* **6 -**

**Lois et principes  
de gestion du temps**

Les «lois» présentées ci-dessous sont des constats sur l'activité de l'homme par rapport à sa perception du temps.

Des principes ou conseils d'action en découlent.

|  |  |
| --- | --- |
| **Auteurs** | **Lois / Principes** |
| **Abd-ru-shin** | du changement personnel |
| **Carlson** | des séquences homogènes de travail |
| **Fraisse** | de la dimension subjective du temps |
| **Illich** | de la contre-productivité du temps investi au-delà d'un certain seuil |
| **Khalil Gibran** | du moment présent |
| **L'Écclésiaste** | de l'alternance |
| **Pareto** | des 20/80 |
| **Parkinson** | de la tendance à l'auto-inflation du temps dépensé |
| **Stephen Hawking** | du désordre |
| **Swoboda-Fliess-Teltscher** | des rythmes biologiques |

**Abd-ru-shin**

*Loi du changement personnel*

«Le temps passe ! Les temps changent ! Partout on entend les humains s'exprimer ainsi, et une image vient involontairement à l'esprit : *nous voyons défiler devant nous les temps sans cesse mouvementés !* ...

Le temps ! Passe-t-il vraiment ? Pourquoi, ce principe admis, bute-t-on sur des obstacles dès que l'on veut y réfléchir davantage ? Tout simplement parce que la pensée de base est fausse, car le temps est immobile ! C'est nous qui courrons à sa rencontre ! Nous nous précipitons dans le temps qui est éternel, et nous y cherchons la Vérité.

Le temps est immobile. Il reste le même, aujourd'hui, hier, et dans mille ans ! Seules les formes changent. Nous plongeons dans le temps pour puiser en son sein ce qu'il a enregistré et pour faire progresser notre savoir dans les collections du temps ! Car rien ne lui a échappé, il a tout conservé. Il n'a pas changé parce qu'il est éternel.»

Dans la Lumière de la Vérité - Éditions du Graal

Cette loi s'applique aussi à l'organisation du travail. Le changement est une constante des organisations dans la permanence de leur raison d'être. Leurs formes évoluent au gré des événements et la direction imprime toujours la direction du changement. En fait, le changement est constamment ordonné. Est-on bien conscient de cette réalité ?

**Principes du mouvement :**

1. On ne tient jamais pour définitif une organisation.
2. On veille à améliorer les choses en étant porteur de changement positif.
3. On sait qu'une fonction est occupée pour un temps seulement.
4. Un individu plus qualifié est toujours prêt à remplacer un autre.
5. Seule demeure la nécessité de construire dans l'intérêt général.
6. La pérennité est tributaire de la mobilité individuelle.

**Carlson**

*Loi des séquences homogènes de travail*

Tout travail interrompu sera moins efficace et prendra plus de temps que s'il était effectué de manière continue.

Au début des années cinquante, en Suède, le professeur Sune Carlson et ses assistants chronométrèrent durant plusieurs mois le travail quotidien de différents managers. Ils constatèrent qu'ils ne travaillaient jamais plus de 20 minutes sans être interrompus.

Des enquêtes françaises plus récentes ont confirmé ces chiffres. La majorité des séquences homogènes de travail d'un large échantillon de cadres français dure moins de 15 minutes.

Les interruptions, les dérangements engendrent des pertes de temps, une dispersion et éventuellement, à la longue, des phénomènes de stress. Beaucoup s'en plaignent dans leurs activités professionnelles.

Moi aussi peut-être ? Mais certaines victimes sont parfois complices. Est-ce que moi, je suis sûr de faire le maximum pour m'en protéger ?

**Principes de lutte contre les interruptions :**

1. Ne pas s'interrompre pour un rien (eh oui !) :  
   Terminer, si on le peut, un travail entrepris.
2. Limiter les interruptions externes, si possible :   
   Faire jouer à la secrétaire le rôle de filtrage ou de barrage, éduque les collaborateurs, les collègues, le hiérarchique et les clients...

**Fraisse**

*Loi de la dimension subjective du temps*

Le temps a une dimension objective et une dimension subjective ou psychologique, qui est fonction de l'intérêt porté à l'activité. Paul Fraisse est un psychologue français spécialiste du temps. Il a établi les principes suivants :

1. Plus une activité est morcelée, plus elle parait durer longtemps.
2. Plus une activité est intéressante, plus elle parait brève.
3. Le temps d'une attente est toujours trop long.

Dire :«je n'ai pas assez de temps», ou «le temps passe vite» revient à dire souvent : «ce que je fais m'intéresse».

Dire : «j'ai mis trop de temps» ou «le temps passe lentement», revient à dire souvent : «ce que je fais m'ennuie».

On connaît la boutade : «Il n'y a pas d'urgence, il n'y a que des gens pressés».

Il est utile de confronter le temps subjectif et le temps objectif. A-t-on déjà comparé mon évaluation spontanée, présumée du temps avec une évaluation objective, comme le chronométrage ?

**Principes de la perception subjective du temps :**

1. Être vigilant pour éviter la tendance spontanée à faire d'abord ou plus longuement ce qui plait ou ce qui semble le plus important.
2. Refuser les biais personnels dans l'estimation du temps passé et confronter l'évaluation subjective du temps avec des évaluations objectives.
3. Gérer son temps comme on l'entend, mais rester lucide sur ses propres choix.

**Illich**

*Loi de la contre-productivité du temps*

*investi au-delà d'un certain seuil*

Au-delà d'un certain seuil horaire, la productivité du temps investi décroît puis devient négative.

Ivan Illich a émis l'hypothèse qu'au-delà d'une certaine taille, nos institutions deviennent contre-productives, c'est-à-dire, vont à l'encontre des finalités qu'elles visent. Les effets pervers l'emportent sur les résultats positifs : l'école devient un obstacle à l'éducation, la médicalisation un obstacle à la prise en charge par chacun de sa propre santé, les mass-média un obstacle à la communication.

L'analogie avec l'organisation personnelle est là encore intéressante. À partir de quelle charge horaire de travail suis-je improductif, voire contre-productif (risques d'accident de travail, de santé ...) ?

À partir de quand ai-je intérêt à ne pas chercher à faire plus «de la même chose», mais autre chose, voire ... rien du tout ?

**Principes d'équilibre personnel :**

1. Au-delà d'un certain seuil horaire (que l'on fixe soi-même), savoir s'arrêter pour faire autre chose.
2. Persévérer sans s'obstiner, refuser l'activisme et le perfectionnisme, être conscient de ses propres limites.

**Khalil Gibran**

*Loi du moment présent*

«Et un astronome dit, Maître, qu'en est-il du Temps ?

Et il répondit :

Vous voudriez mesurer le temps, l'infini et l'incommensurable.

Vous voudriez adapter votre conduite et même diriger le cours de votre esprit selon des heures et des saisons.

Du temps vous feriez une rivière au bord de laquelle vous vous assoiriez pour observer son cours.

Cependant l'intemporel en vous est conscient de l'intemporalité de la vie,

Et sait qu'aujourd'hui n'est que le souvenir d'hier et demain, le rêve d'aujourd'hui.

Et que ce qui chante et contemple en vous est encore fixé dans les limites de ce premier instant qui sema les étoiles dans l'espace.

Qui parmi vous ne sent que son pouvoir d'aimer est illimité ?

Et cependant qui ne sent ce même amour, quoique illimité, enfermé au centre de son être, et ne procédant pas d'une pensée d'amour à une pensée d'amour, ni d'un geste d'amour à un autre geste d'amour ?

Et le temps n'est-il pas comme est l'amour, indivisible et immobile ?

Mais si dans votre pensée vous devez mesurer le temps en saisons, que chaque saison enveloppe toutes les autres,

Et qu'aujourd'hui embrasse le passé avec souvenir et le futur avec aspiration.»

Le Prophète - Casterman

Cette poésie rappelle combien la nécessité de vivre l'instant présent est essentielle pour s'investir dans son travail, se donner pleinement avec l'implication et l'engagement voulus pour construire.

La bonne marche de l'organisation est l'occasion au présent de vivre des expériences vécues qui enrichissent profondément. Ne peut-on aussi avancer que la sympathie entre collègues, *«l'Amour»* éprouvé, entendons par là l'estime et la serviabilité, est un puissant moyen de se réaliser au sein d'une organisation ?

**Principes d'auto-réalisation :**

1. L'implication est un médicament contre le stress.
2. L'engagement dans l'action stimule la santé.
3. La conscience du moment présent rend plus vigilant.
4. L'état d'être dans l'instant accroît la capacité de concentration au travail.
5. Le sens du service et la serviabilité font éprouver à l'homme le respect de lui-même et son propre accomplissement.

**L'Ecclésiaste**

*Loi de l'alternance*

«Il y a un moment pour tout et un temps pour chaque chose sous le ciel ...»

(L'Ecclésiaste 3, 1)

La lecture de L'Ecclésiaste, texte biblique de l'Ancien Testament et livre de sagesse imprégné de l'éternel retour, est l'occasion d'une réflexion fondamentale sur la vie et d'une prise de recul. Sa lecture peut être aussi considérée comme une invitation à savoir trouver le moment juste pour chaque activité.

**L'Ecclésiaste énonce la loi de l'alternance.**

L'alternance est dans le monde et dans la nature, mais aussi dans l'homme s'il sait se comporter comme il convient à chaque moment. En paraphrasant l'Ecclésiaste on peut dire qu'il y a :

1. Un temps pour réfléchir et un temps pour agir.
2. Un temps pour s'organiser et un temps pour exécuter.
3. Un temps pour agir et un temps pour se reposer.
4. Un temps pour être efficace et un temps pour se faire plaisir.
5. Un temps pour gagner du temps et un temps pour perdre son temps.
6. Un temps pour calculer et un temps pour rêver.
7. Un temps pour parler et un temps pour écouter.
8. Un temps pour s'occuper de soi-même et un temps s'occuper des autres.

Cette démarche est loin d'être la plus couramment pratiquée.

Combien de gens n'ont du temps que pour certaines choses et n'en font jamais d'autres, ou ne font jamais les choses au moment qui convient, ou font un peu de tout et rien de bien ... Et nous, sommes-nous capables d'alterner nos temps ?

**Principes d'opportunité :**

1. Trouver l'activité qui convient à chaque moment.
2. Ne faire qu'une chose à la fois, et la faire bien, en s'y donnant totalement.
3. Faire des choses différentes, et même opposées, à des moments différents.

**Pareto**

*Loi des 20/80*

L'essentiel prend peu de temps, l'accessoire, beaucoup de temps.

C'est l'application dans le domaine de la gestion du temps de la célèbre loi de l'économiste et sociologue italien du 19e siècle, Vilfredo Pareto.

Les responsables d'entreprises constatent dans les secteurs les plus divers que :

1. 20 % des produits (ou des clients) font environ 80% du chiffre d'affaires,
2. 80 % des produits (ou des clients) ne font que 20 % du chiffre d'affaires.

On retrouve le même type de découpage en s'intéressant non plus au chiffre d'affaires mais au bénéfice. Cette loi permet donc de dégager le noyau stratégique fondamental d'une activité économique.

Dans le cadre de sa fonction, après avoir classé ses activités par ordre d'importance décroissante, se demander quelle est la répartition de son temps entre les activités déterminantes et les activités moins importantes.

**Principes de concentration sur l'essentiel :**

1. Distinguer en permanence l'essentiel de l'accessoire, les activités stratégiques des activités moins importantes.
2. Préserver du temps pour l'essentiel, économiser du temps sur l'accessoire.

**Parkinson**

*Loi de la tendance à l'auto-inflation*

*du temps dépensé*

Le temps investi dans un travail varie en fonction du temps disponible.

L'humoriste Northcote Parkinson a observé que dans un système à tendance bureaucratique, les moyens (donc les coûts) se développent par eux-mêmes sans que pour autant les résultats s'améliorent en conséquence.

Ainsi, dit-il : «Les employés se créent mutuellement du travail.» sans que ce travail améliore le service fourni par l'institution.

Le même constat vaut pour l'organisation personnelle. L'augmentation du niveau d'activités, la plus grande dépense de temps ou d'énergie ne garantissent pas un meilleur résultat. Un travail qui pourrait être fait en une heure si on ne dispose que d'une heure, sera effectué en deux heures parce que l'on dispose de deux heures.

Au-delà du paradoxe et de la boutade, nous est-il arrivé de faire ce constat ?

**Principes du contrôle de la rentabilité du temps investi :**

1. Raisonner en fonction du temps nécessaire pour une activité et non en fonction du temps disponible, pour attribuer un «budget temps» à cette activité.
2. Se fixer des dates limites, des butoirs à ne pas dépasser.

**Stephen Hawking**

*Loi du désordre*

«Le temps imaginaire se confond avec les directions dans l'espace. Si l'on va vers le nord, on peut faire demi-tour et rejoindre le sud; de la même façon, si l'on avance dans le temps imaginaire, on doit être capable de faire demi-tour et de revenir. Cela signifie qu'il ne peut y avoir de différence importante entre aller de l'avant et revenir dans le temps imaginaire. D'un autre côté, quand on regarde le temps «réel», il y a une très grande différence entre les directions vers l'avant et vers l'arrière, comme nous le savons tous. D'où vient cette différence entre le passé et le futur ? Pourquoi nous souvenons-nous du passé et pas du futur ?

Les lois de la physique ne font pas de distinction entre le passé et le futur...

Notre sens subjectif de la direction du temps, la flèche psychologique du temps, est donc déterminé à l'intérieur de notre cerveau par la flèche thermodynamique du temps ... Le désordre croît avec le temps parce que nous mesurons le temps dans la direction où le désordre s'accroît. Vous ne pouvez rêver meilleur pari !

Mais pourquoi la flèche thermodynamique du temps existerait-elle ? Ou, en d'autres termes, pourquoi l'univers devrait-il être dans un état d'ordre élevé à un bout du temps, bout que nous nommons le passé ? Pourquoi n'est-il pas constamment dans un état de désordre ? Après tout, cela semblerait plus probable. Et pourquoi la direction du temps dans laquelle le désordre s'accroît est-elle la même que celle dans laquelle l'univers se dilate ?»

Une brève histoire du temps - Flammarion

Les questions de ce grand physicien nous renvoient aussi à l'organisation, au monde de l'entreprise, et particulièrement à la recherche du sens ! Est-on capable de nous interroger sur le sens de nos décisions et de leurs conséquences ? N'est-il pas utile parfois de laisser s'installer un désordre apparent ?

**Principes de créativité :**

1. La prise d'initiative est vitale pour l'entreprise.
2. La possibilité de se tromper est inhérente à l'action.
3. Il est possible de réduire la déperdition.
4. Il est impossible de la contenir entièrement.
5. L'expression de vues personnelles contradictoires est une source d'échanges bénéfiques.
6. Une organisation meurt lorsque la liberté de choisir et d'agir est réduite ou nulle.
7. Le désordre est le pont entre deux situations stables.
8. Toute relation qui n'est pas animée s'éteint.

**Swoboda-Fliess-Teltscher**

*Loi des rythmes biologiques*

Chaque homme est traversé de multiples rythmes biologiques.

Chacun a ses bons et ses mauvais jours et, dans une même journée, ses bonnes et ses mauvaises heures. C'est l'idée sur laquelle s'est développée l'analyse des rythmes biologiques. Au début de ce siècle, Hermann Swoboda, médecin et psychologue autrichien, et Wilhem Fliess, médecin biologiste allemand identifient chacun de leur côté deux cycles fondamentaux :

1. Un cycle physique d'une durée de 23 jours, comprenant une période de haute forme ou de décharge de 11 jours et demi, et une période de récupération ou de recharge de 11 jours et demi, les jours «critiques» (ou à risques) étant les 1 er et 12 e jours.
2. Un cycle émotionnel d'une durée de 28 jours se divisant en deux périodes égales de 14 jours, les jours «critiques» étant les 1 er et 15 e jours, au moment du passage d'une période.

Quelques années plus tard vers 1920, Alfred Teschler, docteur en génie mécanique et professeur autrichien, découvrit que la pensée était soumise à un cycle intellectuel d'une durée de 33 jours divisé en deux périodes (une période haute de décharge, et une période basse de recharge) de 16 jours et demi chacune, les jours «critiques» correspondant aux 1 er et 17 e jours. Ces trois lois-rythmes (physique, émotionnel, intellectuel) démarrent ensemble au jour de la naissance et se perpétuent, chacun avec leur périodicité, tout au long de la vie.

Aux États-Unis, au Japon et en Europe, nombreux sont ceux qui calculent leur bio-rythmes pour améliorer leurs performances professionnelles ou sportives ou pour diminuer les risques d'accidents de toutes sortes.

Cette approche semble intéressante moins par sa «scientificité» qui reste encore à établir que par son incitation pédagogique à la découverte des horloges internes, des multiples rythmes qui nous traversent (rythmes des saisons, influence du climat sur nos comportements, rythmes journaliers, rythmes horaires, rythmes du sommeil ...). C'est le domaine de la chronobiologie, science en plein développement. Sommes-nous capables de décrire nos rythmes personnels ?

**Principe des horloges internes :**

1. Découvrir nos rythmes personnels et être à l'écoute de nos horloges internes.
2. En tirer parti en programmant des activités stratégiques ou de réflexion à des moments de haute forme et des activités de routine à des moments de recharge ou de récupération.

* **8 -**

**Bibliographie**

**Comment manager son temps et son énergie**

Marie-Josée Couchaere - ESF Éditeur

**Comment résister au stress**

Raymond B. Flannery, JR - Eyrolles

**La gestion du temps de travail**

Philip E. Athinson - Eyrolles

**La lecture active**

Marie-Josée Couchaere - Chotard Éditeurs

**La pratique de l'expression écrite**

Claude Peyroutet - Nathan

**L'art de lire**

Philippe Pigallet - ESF Éditeur

**L'art de manager son temps**

Marion E. Haynes - Les presses du management

**L'art de maîtriser le téléphone et le temps**

Dru Scott - Les presses du management

**Le guide pratique de la gestion du temps**

Christine Guilloux et Joël F. Nérot - Éditions d'organisation

**Mieux lire la presse et les livres**

J. Ankaoua et E. Rochefort Algis - Éditions Liaisons

**Notez vite, notez mieux**

Marie-Josée Couchaere - Chotard Éditeurs

**Savoir mieux gérer son temps.**

François Gammonet - Éditions d'organisation

**Stress-control**

Bruno Comby - Dangles

**Vous et ... vos aspirations professionnelles**

Michèle Eckenschwiller Modul'eo - Éditions d'organisation

**9 -**

**Outils pédagogiques**

**Attentes personnelles par rapport au stage**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

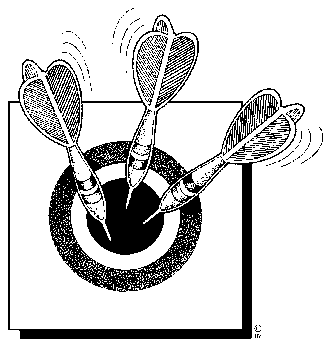
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Objectifs personnels de progression**

*Connaître et ne pas appliquer équivaut à ne pas savoir*

|  |  |
| --- | --- |
| **Objectifs** | **Moyens** |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |



**Synthèse de la première journée**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Synthèse de la deuxième journée**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**PLAN D'ACTION**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Pour conclure**

**Le temps est invention,**

**ou il n'est rien du tout.**

H. BERGSON