**AMÉLIORER**

**L'ORGANISATION**

**DU TRAVAIL QUOTIDIEN**

**Salem Roger YAHI**

**Sommaire**

**Programme de la formation** page 3

**1 - Développer l'esprit de prévision**

**de préparation, d'anticipation** page 5

**2 - Mieux maîtriser notre relation**

**au temps** page 15

**3 - Respecter les règles, les directives**

**de l'entreprise** page 25

**4 - Développer le soin à apporter**

**aux détails** page 33

**5 - Développer l'esprit de proximité** page 44

**6 - Développer l'esprit objectif / résultat** page 51

**Formation : «Améliorer l'organisation  
du travail quotidien»**

*pour les cadres commerciaux*  *et*  *non-commerciaux*.

**PROGRAMME DÉTAILLÉ** **JOURNÉE 1**

*Le contenu de cette première journée est conçu pour permettre aux stagiaires de mieux orienter leur travail en fonction de normes d'efficacité.*

**1 - Développer l'esprit de prévision, de préparation, d'anticipation :**

*Savoir déplacer son effort vers l'amont -* ***Cas pratique****.*

1. l'anticipation : un rôle de «vigie»
2. la méthodologie pour traiter un problème
3. l'analyse de la fonction : poids des différentes activités
4. les leçons à tirer de l'action et des résultats
5. le schéma d'anticipation en 5 points : subir ou réagir ?

**2 - Mieux maîtriser notre relation au temps :**

*Fixer, raccourcir, respecter les délais, les horaires -* ***Cas pratique****.*

1. les problèmes 3 C : Commencer - Continuer - Conclure
2. le planning de travail : définir ses priorités
3. la gestion de la réunion par le tableau de bord
4. la question des rythmes personnels
5. le traitement des gâcheurs de temps

**3 - Respecter les règles, les directives de l'entreprise :**

*Affirmer son leadership -* ***Test sur les directives****.*

1. le but commun : donner du sens
2. l'information : du sens à la directive
3. les composantes de la directive
4. le travail en équipe et les normes de performance
5. la réunion : un mode de pilotage des directives

*Au terme de cette journée, les cadres disposent d'une boîte complète d'outils d'organisation de leur travail au quotidien.*

**PROGRAMME DÉTAILLÉ** **JOURNÉE 2**

*Le contenu de cette seconde journée est conçu pour développer l'impact personnel sur le terrain.*

**4 - Développer le soin apporté aux détails :**

*Savoir faire du détail un outil d'excellence -* ***Test sur les ressorts de l'action****.*

1. le sens de l'effort
2. le désir de faire, de se faire plaisir
3. la pression du toujours plus vite
4. la volonté d'être toujours plus fort
5. la quête du parfait

**5 - Développer l'esprit de proximité :**

*Faire le point de son efficacité sur le terrain -* ***Test sur la délégation****.*

1. les modalités de la délégation
2. la méthode C.I.C. pour stimuler la prise d'initiatives
3. la supervision comme relation d'aide à la performance
4. le concept de partenariat interne

**6 - Développer l'esprit Objectif / Résultats :**

*Garder le cap sur la stratégie B.H.V. -* ***Cas pratique****.*

1. l'objectif : les modalités de fixation
2. les objectifs : premier facteur de l'autorité
3. la mobilisation de l'équipe par les objectifs
4. les résultats : un indicateur d'efficacité
5. la gestion du tableau de bord des résultats

*À la fin de cette journée, les participants ont mesuré concrètement comment ils peuvent accroître leur professionnalisme.*

Chaque thème (1 à 6) se retrouve dans le classeur de formation distribué aux participants au début du stage.

**1**

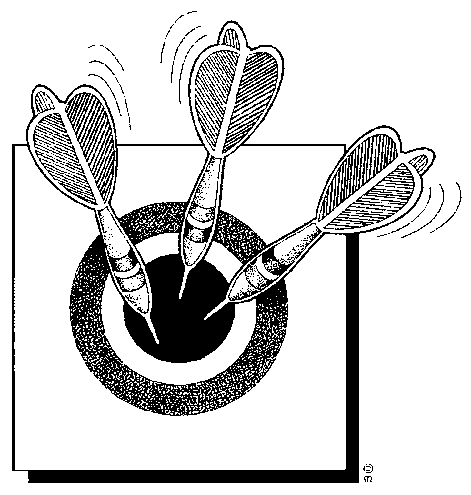
**DÉVELOPPER L'ESPRIT**

**- DE PRÉVISION**

**- DE PRÉPARATION**

**- D'ANTICIPATION**

*Savoir déplacer son effort vers l'amont*



**L'anticipation : un rôle de «vigie»**

**Anticiper :** Faire par avance, considérer un événement futur comme s'il s'était déjà produit.

**Vigilance :** Attention, observation, surveillance active.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | - | + |
| Objectifs | CONTRAINTES | OBJECTIFS |
| Subjectifs | INSATISFACTIONS | DÉSIRS |

**Critères à prendre en compte pour gérer les évolutions :**

1. **ÉVEIL** : Attention portée à tout ce qui se passe à l'intérieur d'une structure, d'un service, ou d'une organisation et à l'extérieur, c'est-à-dire dans l'environnement (ex : l'ensemble du magasin, l'entreprise en général, le marché...).
2. **DÉTECTION** : Dans toute l'activité au quotidien, il s'agit de faire des choix pour agir. C'est la recherche de l'essentiel, entre urgent et important.
3. **FORMULATION** : Formuler, avant les autres, un problème, c'est anticiper sur les crises et les conflits qui coûtent cher à l'entreprise, aux services et altèrent les résultats.
4. **RÉSOLUTIF** : C'est l'aptitude à vouloir, pouvoir et savoir résoudre les problèmes, là où ils se posent, avec les personnes concernées par la résolution.
5. **TEMPORALITÉ** : Aucune solution n'est définitive. Chaque solution vit dans une durée. Sa valeur et son efficacité se modifient en fonction de l'évolution du contexte.

**Cas pratique :**

Donnez un exemple de situation professionnelle qui vous a conduit à anticiper.

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

**La méthodologie  
pour traiter un problème**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Les 3 temps** | **Les techniques** |
| **1** | **EXPLORER** | S'informer, chercher, questionner, observer, prendre du recul, ne pas traiter sous l'effet d'un sentiment négatif |
| **2** | **STRUCTURER** | Trier les informations, évaluer en avantages et inconvénients, mesurer les gains et les pertes, prévoir les conséquences |
| **3** | **DÉCIDER** | Sélectionner la solution la plus adaptée au problème, à l'objectif, à l'enjeu, à l'ambition.  Prévoir l'action et le mode de contrôle. |

**Cas pratique en sous-groupes :**

Définir un problème professionnel ci-dessous et lister chacune des phases à traiter dans le tableau à la page suivante :

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

**DÉROULEMENT DU CAS PRATIQUE**

|  |  |
| --- | --- |
| **Problème** | **Actions pour le traiter** |
| **EXPLORER** |  |
| **STRUCTURER** |  |
| **DÉCIDER** |  |

**L'analyse de votre fonction :  
poids des différentes activités**

**Cas pratique :** Notez vos activités, mesurez le poids en % de chacune d'elle sur une base 100, puis vous mesurez leur performance.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Liste des activités** | **Poids en %** | **-** | **=** | **+** |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

**Les leçons à tirer de l'action et du résultat**

Reportez vos activités les plus significatives en temps et en impact (+ ou -) et prenez la décision de les maintenir, déléguer ou éliminer :

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Liste des Activités** | **À maintenir** | **À déléguer** | **À éliminer** |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

**Le schéma d'anticipation en 5 points : subir ou réagir ?**



**Quatre façons d'utiliser le schéma en cinq points :**

1. Faire une photographie globale de la situation.
2. Chercher à comprendre la genèse du résultat (*démarche inductive*). On est alors plutôt *récepteur* et le **schéma** se lit de **droite à gauche**.
3. Vouloir expliquer la formation des actions débouchant sur un résultat *(démarche déductive*). On est alors plutôt *émetteur* et le **schéma** se lit de **gauche à droite**.
4. Travailler sur ce schéma en étant toujours en relation avec les 5 points. On est alors dans une dimension de *créativité ternaire*.

**Faire face au résultat :**

**EXPLORER** è

Écouter, regarder la situation, les personnes.

**STRUCTURER** è

Élargir, comprendre autrement (pas de jugements de valeur, mais prise en compte des faits et des attentes).

**RÉDUIRE** è

Prendre une décision à partir d'un objectif et de moyens déterminés.

**Méthodologie d'analyse à rebours des évolutions :**

1. **CASE 0 / RÉSULTATS** : Gérer en ne tenant compte que des résultats, c'est subir, avoir peu de choses à dire autre que des constats, c'est être toujours en retard d'une évolution.
2. **CASE - 1 / CRISES, RUPTURES** : On peut beaucoup s'exprimer dans ces situations, mais cela est peu constructif et aboutit la plupart du temps à des négociations ou des compromis. Cette situation est meilleure que le blocage mais peu créative.
3. **CASE - 2 / PROBLÈMES** : Formuler et traiter le problème au fur et à mesure qu'ils apparaissent accroît sensiblement le dialogue, la créativité résolutive et la réussite. La situation est ouverte, on a encore le temps d'agir.
4. **CASE - 3 / TENDANCES** : Le repérage et l'utilisation des tendances est utile et efficace pour anticiper et prévoir des évolutions dans les meilleures conditions. Elles représentent une base culturelle forte sur laquelle on peut construire valablement.
5. **CASE - 4 / ÉVÉNEMENTS, INSATISFACTIONS** : Ce sont les points de départ observables des évolutions. Une bonne gestion, un bon management, une bonne organisation sur ces éléments garantit une efficacité de la communication sans tension, de la dynamique économique, de la formulation des problèmes potentiels et du choix des solutions.

Cas pratique 🡺

**Cas pratique :** Choisir une situation problématique, concrète, du terrain.

1. **CASE 0 / RÉSULTATS** :

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

1. **CASE - 1 / CRISES, RUPTURES** :

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

1. **CASE - 2 / PROBLÈMES** :

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

1. **CASE - 3 / TENDANCES** :

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

1. **CASE - 4 / ÉVÉNEMENTS, INSATISFACTIONS** :

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

**2**

**MIEUX MAÎTRISER**

**NOTRE RELATION**

**AU TEMPS**

*Fixer, raccourcir,* *respecter les délais, les horaires*

**Les problèmes 3 C : Commencer - Continuer - Conclure**

Cocher ce qui vous concerne dans la colonne OUI :



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

**2) Travail en groupe :** Vous énoncez 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.**

**Définir ses priorités**

On classe les activités en trois catégories selon deux critères : urgence et importance.



**Gérer ses priorités**

|  |  |
| --- | --- |
| **tâches P**  **prioritaires** | **Tâches importantes et urgentes.**  À traiter soi-même immédiatement et personnellement. |
| **tâches D**  **délégables** | **Tâches très importantes mais sans urgence.** Elles peuvent attendre à la 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 S**  **secondaires** | **Tâches peu urgentes, peu importantes.**  Prendre du recul : collaborateur, secrétaire, classement ou poubelle ? Va-t-on attendre leur évolution possible en phase D ? |

**Cas pratique :** Utiliser votre agenda pour répartir vos activités d'une période écoulée : semaine, quinzaine, mois.

Quelle analyse en tirez-vous ?

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

**Le tableau de bord de la réunion**

**Cas pratique :**

Réaliser un tableau de bord de la réunion en quatre colonnes phases, méthodes, techniques et outils.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Phases** | **Méthodes** | **Techniques** | **Outils** |
|  |  |  |  |

**La gestion de la réunion par le tableau de bord**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **PHASES** | **MÉTHODES** | **TECHNIQUES** | **OUTILS** |
| **AVANT**  *Préparer* | **T** **HÈME   O** **BJECTIF P** **LANIFICATION O** **RGANISATION** | Formulation du problème Utilité de la réunion ? (acte de management) Plan d'animation : Contenu et étapes Résultat ? Décision ? Action ? Date ? Horaire ? Nombre de réunions ?  Ordre du jour ? Participants ? Lieu ? Matériel ? | Questionnement du problème Tableau de papier (T. P.) Transparents, Documents Agenda, Téléphone Note de service, Affichage Salle, Local |
| **PENDANT**  *Conduire et Animer* | **COMMENCER** | Présentation personnelle Présentation du thème Rappel des horaires ou de la durée Énoncé des règles du jeu Inscription des attentes des participants (option) | Sourire Naturel Regards sur les participants Utilisation du T. P. Questionnement |
|  | **CONVAINCRE**  **P roduire F aciliter R éguler** | Tenir le cap Noter les réponses Traiter les faits Ne pas se laisser piéger par les opinions Faire appel aux compétences | Rappel de l'objectif Regard sur la montre Rappel des règles du jeu Donner et reprendre la parole Faire participer Questionner QO, QF, Q ALT Valoriser les apports |
|  | **CONCLURE  S ynthétiser** | Reformulation des points-clés de la réunion Détermination d'une décision : Qui fait quoi ? Description des modalités de l'action à suivre | Noter sur le T. P. Éviter de finir la réunion dans une atmosphère de récréation |
| **APRÈS**  *Suivre* | **A ction C ontrôle T est** | Information, Formation Validation sur le terrain,  Exercices d'application | Documents d'évaluation Points de contrôle ponctuels Compte rendu d'activité |

**La question des rythmes personnels**

|  |
| --- |
| ***Respectez le temps.*** |
| Ne le gâchez pas. Les temps forts, les temps pleins sont ceux que l'on ne regrette jamais. Ce sont ceux qui font que l'on peut ensuite disposer d'encore plus de temps. |
| ***Analysez et budgétisez le temps.*** |
| Évaluez les pertes de temps. Calculez le temps moyen nécessaire à l'accomplissement d'une tâche. Comparez les écarts. |
| ***Commencez tôt vos journées.*** |
| Arrivez dans les premiers sur votre lieu de travail. C'est une façon efficace de maîtriser son travail. Réglez d'abord les corvées, et passez ensuite aux travaux que vous préférez. |
| ***Listez votre journée.*** |
| Dans vos différentes tâches, notez bien les priorités. Respectez leur ordre dans l'exécution du travail. Faites en sorte d'aller au bout de votre planning quotidien. |
| ***Planifiez vos rendez-vous.*** |
| Planifiez vos entretiens, vos réunions et vos déplacements. |
| ***Maîtrisez le téléphone.*** |
| Évitez les conversations interminables. Préparez vos appels, planifiez-les. |
| ***Disposez toujours d'un agenda.*** |
| Consultez-le chaque jour. |
| ***Prenez des notes personnelles.*** |
| N'encombrez pas votre mémoire de choses secondaires. Notez à chaud les renseignements. |
| ***Notez vos engagements.*** |
| Les engagements sont les affaires de demain. Ceux à qui vous les avez faits ne les oublieront pas. Assumez vos engagements dans les délais prévus. |
| ***Exploitez vos idées.*** |
| Il ne faut pas les laisser s'échapper. Notez-les ! Perdre du temps à la réflexion, c'est en gagner beaucoup plus ensuite. |

**Le traitement des gâcheurs 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 ou des plages PDS. |
| **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. |

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 :**

ƒ manque de confiance en soi

ƒ peur de la réaction de l'autre, du conflit

ƒ vouloir «rendre service» à tout prix

ƒ ne pas oser dire «je ne sais pas»

ƒ peur de donner une mauvaise image

ƒ ne pas savoir comment faire autrement

ƒ ne pas savoir expliquer ou justifier le non

ƒ 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. «OUI» au projet, «NON» à l'exécution. Différer sa réponse pour mieux la préparer. Dans tous les cas, expliquer à son interlocuteur l'avantage du «NON» pour lui.
3. Éviter l'utilisation de faux prétextes.   
   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 ?

**3**

**RESPECTER LES RÈGLES**

**LES DIRECTIVES**

**DE L'ENTREPRISE**

*Affirmer son leadership*

**Le but commun : donner du sens**

On ne peut donner du **SENS** qu'en indiquant une direction :

1. **Verticalement :**

*C'est rappeler les valeurs et les principes.*

1. **Horizontalement :**

*C'est fixer des objectifs d'action concrète.*

**L'information : du sens à la directive**

Technique de Lasswell - questions préparatoires avant de communiquer :

1. Qui ?
2. dit quoi ?
3. à qui ?
4. comment ?
5. pourquoi ?

**Cas pratique :** Transmettre une directive :

1. Rédiger une directive sous la forme d'une note d'information.
2. Communiquer oralement la directive.

**Les composantes de la directive**

**À PRATIQUER**

1. La concision (ne dire que ce qui est utile)
2. Le factuel (donner des faits concrets)
3. La clarté (compréhensible)
4. La préparation (se donner le temps de bien faire)
5. La responsabilité (assumer en disant JE)

**À ÉVITER**

1. Les énoncés vagues ou généralisateurs
2. La forme passive
3. Les jugements de valeur
4. Les recours à la norme (il faut)
5. Le recours au conditionnel (si... la carotte et le bâton)
6. Les longueurs
7. Les justifications (c’est le patron qui ...)
8. Les minimisations.

*Ce qui se conçoit bien, s'énonce clairement et les mots pour le dire arrivent aisément.*

**Boileau**

**Le travail en équipe  
et les normes de performance**

**Cas pratique :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1 - Ouverture et confiance mutuelle** | | |
| Parle-t-on ouvertement du projet et des objectifs ?  Certains sujets sont-ils évités ou tabous ? | | |
| **Les membres de l'équipe sont sur la défensive.** | **1 2 3 4 5 6** | **Les membres de l'équipe sont très ouverts.** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **2 - Souplesse** | | |
| Y-a-t-il dans l'équipe des règles, procédures, principes, habitudes de faire qui empêchent ses membres d'être plus efficaces ? Peuvent-ils exprimer librement des points de vue différents ? | | |
| **Forte conformité à un modèle rigide et inapproprié.** | **1 2 3 4 5 6** | **Souplesse, adaptation à des nouvelles façons de faire.** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **3 - Collaboration et synergie** | | |
| Les membres de l'équipe ont-ils des objectifs communs nécessitant la participation de chacun ? | | |
| **Les membres de l'équipe sont sur la défensive.** | **1 2 3 4 5 6** | **Les membres de l'équipe sont très ouverts.** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **4 - Soutien entre les membres de l'équipe** | | |
| Quand survient une erreur, les membres les plus forts aident-ils les moins habiles ou les moins expérimentés ? | | |
| **Faible niveau de soutien accordé aux personnes.** | **1 2 3 4 5 6** | **Haut niveau de soutien accordé aux personnes.** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **5 - Confrontation face aux problèmes** | | |
| Les problèmes et les situations difficiles sont-ils abordés ouvertement ? Les membres de l'équipe peuvent-ils exprimer librement leur désaccord au responsable ? | | |
| **Les membres de l'équipe sont sur la défensive.** | **1 2 3 4 5 6** | **Les membres de l'équipe sont très ouverts.** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **6 - Prise de risques** | | |
| Les membres de l'équipe peuvent-ils prendre librement des initiatives ? Peuvent-ils prendre certains risques et être soutenus en cas d'erreur ? | | |
| **Les membres de l'équipe ne sont surtout pas encourager à prendre des risques.** | **1 2 3 4 5 6** | **Les membres de l'équipe sont encouragés à expérimenter et à développer.** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **7 - Partage des valeurs** | | |
| Existe-t-il des valeurs connues et partagées par tous les membres de l'équipe ? Les causes et les effets d'une situation sont-ils discutés sur la base de ces valeurs ? | | |
| **Il n'existe pas de base de valeurs communes dans l'équipe.** | **1 2 3 4 5 6** | **L'équipe peut s'appuyer sur une base de valeurs communes.** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **8 - Énergie et enthousiasme** | | |
| Les membres sont-ils stimulés par leur appartenance à l'équipe ? | | |
| **Il existe très peu d'énergie suscitée dans l'équipe.** | **1 2 3 4 5 6** | **L'équipe vit toujours dans une énergie constructive.** |

Pour chaque situation, transposer les résultats dans le tableau de la page suivante :

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **SITUATIONS** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| **1 - Ouverture** |  |  |  |  |  |  |
| **2 - Souplesse** |  |  |  |  |  |  |
| **3 - Collaboration** |  |  |  |  |  |  |
| **4 - Soutien** |  |  |  |  |  |  |
| **5 - Confrontation** |  |  |  |  |  |  |
| **6 - Risques** |  |  |  |  |  |  |
| **7 - Valeurs** |  |  |  |  |  |  |
| **8 - Énergie** |  |  |  |  |  |  |

Pour constituer le diagramme du climat de votre équipe de travail, noircir les cases de la première jusqu'à celle qui correspond à votre réponse.

**Cas pratique :**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Quels sont les points forts ?** |  | **Quels sont les points faibles ?** |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

**La réunion : un mode de pilotage des directives**

1. Encourager, provoquer les échanges les plus ouverts entre les participants, Éviter que la discussion soit monopolisée par quelques uns. Donner la parole aux silencieux.
2. Recenser les informations disponibles pour la bonne application de la directive. Faire exprimer les positions, les opinions, les sentiments des participants.
3. Intégrer - éventuellement - de nouvelles propositions pour optimiser la directive si cela est utile et possible.
4. Dédramatiser en cas de désaccord important. Expliquer les points de vue pour mettre en lumière les éléments divergents et convergents.
5. Utiliser de manière constructive les oppositions et les conflits comme mode de progression. Faire traiter les problèmes en veillant à ce que les personnes ne soient pas «maltraitées».
6. S'efforcer de garder le recul suffisant malgré l'implication personnelle pour maintenir la dynamique et l'attention du groupe.
7. S'assurer que l'analyse de la situation est suffisante avant de confirmer la directive.
8. Enregistrer, faire enregistrer ce qui est dit. Prévoir une note de confirmation si besoin est.

**4**

**DÉVELOPPER LE SOIN**

**À APPORTER**

**AUX DÉTAILS**

*Savoir faire du détail un outil d'excellence*

**Le sens de l'effort**

1. Se connaître dans ses qualités.
2. Se connaître dans ses défauts.
3. Se concentrer avant d'agir.
4. Être déterminé.
5. Entraîner cette détermination.
6. Travailler avec souplesse.
7. Construire une image de soi claire et forte.
8. Nourrir une vision élevée de l'action.
9. Savoir que l'on est toujours aidé.
10. Être aidé commence par demander.
11. Nourrir la croyance en sa propre réussite.
12. Faire appel aux ressources de l'intuition.
13. Savoir s'ouvrir à la critique.
14. Définir ce que l'on veut devenir.
15. Travailler pour y parvenir.
16. Rester humble.
17. Relativiser la réussite.
18. Relativiser l'échec.
19. Ne pas tout miser sur le même atout.

**Le désir de faire, de se faire plaisir**

1. Être enthousiaste.
2. Attiser le feu de la réussite.
3. Réagir avec l'énergie de la victoire.
4. Se rappeler les bonnes choses.
5. Anticiper sur les futures satisfactions.
6. Refuser les sentiments négatifs.
7. Rejeter la crainte de l'autre.
8. Rejeter les pensées défaitistes.
9. Transformer la peur en action.
10. Laisser agir la confiance.
11. Penser beauté dans toute réalisation.
12. Introduire le rire dans sa pensée.
13. Sourire, toujours sourire.
14. Désirer ardemment la joie.
15. Éprouver de la gratitude.
16. Avoir une bonne pensée est aussi utile qu'une bonne pilule.
17. Avoir confiance en soi a des propriétés curatives.
18. Appeler sa bonne étoile, elle existe !
19. Vaincre ses peurs est un puissant calmant.

**La pression du toujours plus vite**

**La vitesse mal gérée**

1. Elle génère du stress.
2. Elle tue la créativité et l'objectivité.
3. Elle éteint l'enthousiasme.
4. Elle donne l'impression de ne pas pouvoir y arriver.
5. Elle fait entrer dans un cycle infernal.
6. Elle étouffe l'intuition.
7. Elle donne l'illusion d'être important.

**La vitesse maîtrisée**

1. Elle augmente la stimulation.
2. Elle exige des temps de pause.
3. Elle a besoin d'un contrôle plus important.
4. Elle autorise la montée en puissance.
5. Elle permet d'anticiper.
6. Elle a besoin du rythme des autres.
7. Elle est efficace avec une bonne préparation.

**La volonté d'être toujours plus fort**

**La fausse compétition emprisonne**

1. Elle asservit l'esprit.
2. Elle ressemble à une drogue.
3. Elle transforme en machine.
4. Elle est imitation négative.
5. Elle contamine tous les rapports.
6. Elle devient finalité de l'existence.
7. Elle exige toujours plus.
8. Elle attire vers soi la crainte ou l'envie.

**La vraie compétition épanouit**

1. On accepte la coopération.
2. On sait que l'objectif n'est atteint qu'avec le concours d'autrui.
3. Quand on ne se compare plus à l'autre, on accroît sa maîtrise intérieure.
4. On travaille sur ses propres forces pour construire une vraie personnalité.
5. On accepte la critique, alors on transforme tout en action constructive.

**La quête du parfait**

1. L'excellence c'est la performance dans les détails.
2. Rien n'est grand sans la force des détails.
3. La perfection professionnelle est un processus d'attentions.
4. Le parfait, c'est faire bien en une seule fois.
5. La conscience professionnelle est rectitude dans chaque tâche.
6. Le détail est la pierre de la victoire.
7. Un regard précis a la force du détail.
8. La relation commerciale est une suite de détails heureux.
9. Le sourire est le détail du comportement, s'il vient à manquer...
10. Un détail est une note juste.

Test 🡺

**Les ressorts de l'action**

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 avec mes émotions. | **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 les ressorts de l'action**

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** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Voilà comment vous agissez. Vos ressorts de l'action 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.

|  |  |
| --- | --- |
| **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 mieux gérer son potentiel d'action**

En osant se donner des «permissions» qui correspondent aux ressorts d'action personnels. En voici quelques uns à titre indicatif. C'est à soi-même d'en rechercher d'autres plus adaptées à chaque 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. | P Perd de vue l'essentiel.  P Se remet difficilement en question.  P Met trop d'importance dans les détails.  P Fait et refait pour améliorer sans cesse.  P Utilise mal son énergie.  P Gère son emploi du temps avec rigidité.  P Délègue peu ou mal. |

**5**

**DÉVELOPPER**

**L'ESPRIT**

**DE PROXIMITÉ**

*Faire le point de son efficacité sur le terrain*

**Les modalités de la délégation**

Répondre objectivement aux affirmations en mettant une croix 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 **--** de la colonne des OUI des + de la colonne des NON. Si le chiffre obtenu est inférieur à 20, entraînez-vous à déléguer avec plus d'efficacité.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **-1** | **0** | **+ 2** |
| **N °** | **Affirmations** | **OUI** | **PAR FOIS** | **NON** |
| 1 | J'ai des problèmes avec l'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 des 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 des questions de mes collaborateurs. |  |  |  |
| 12 | Mon travail comporte plus de 20 % de routine. |  |  |  |
| 13 | Il existe moins de promotion personnelle dans mon équipe que dans d'autres. |  |  |  |
| 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 les mêmes tâches 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* ***U.I****. !*

**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 des objectifs et des tâches à déléguer et à quel moment. |
| 2 | S'assurer que le subordonné choisi est volontaire et 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 collabo- rateur d'être tenté par la délégation inversée !) |
| 12 | Mettre en place un dispositif de contrôle (planifié ou/et spontané) connu et accepté du collaborateur. |
| 13 | Évaluer le travail de son collaborateur en manifestant des signes de reconnaissance concrets. |
| 14 | Ne pas oublier que les gens intelligents tirent toujours un enseignement de leurs erreurs. |

**La méthode C.I.C. pour stimuler l'initiative**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1 - CONSTAT** | **2 - INITIATIVE** | **3 - CONSÉQUENCES** |
| ***Problème***  Décrire la situation étudiée par des faits | ***Réaction***  Expliquer ce qui a été entrepris pour solutionner | ***Résultat***  Noter les effets de l'initiative |
| **Observation, écoute, réflexion** | **structuration, objectif, action** | **Suivi, évaluation, bilan** |

**Conséquences possibles sur :**

La production, la vente, la sécurité, le personnel, les clients, l'organisation, l'image de marque, le financier, la qualité, les stocks,...

**La supervision, relation d'aide à la performance**

***«Tout homme que je rencontre m'est supérieur en quelque manière. C'est pourquoi je m'instruis auprès de lui.»***

Ralph Waldo Emerson

**Superviser est :**

1. une nécessité professionnelle ;
2. une garantie pour la compétence ;
3. une manifestation légitime du pouvoir hiérarchique ;
4. un contrepoids à l'erreur ;
5. un état d'esprit tourné vers le progrès ;
6. *un acte de management ;*
7. une relation d'aide pour améliorer les choses ;
8. une contribution directe au résultat.
9. une responsabilité impliquant un savoir-faire relationnel et technique.

**Superviser sert à :**

1. s'assurer de l'application des directives ;
2. vérifier l'état d'avancement du travail ;
3. mesurer les écarts et analyser les échecs ;
4. corriger l'action et motiver ;
5. montrer l'intérêt porté au travail du collaborateur ;
6. faire le point avec lui ;
7. l'aider à s'exprimer ;
8. lui donner envie de s'améliorer.
9. intervenir sur le tas ;
10. oser dire les choses ;
11. faire preuve de considération et de maîtrise.

**Le concept de partenariat interne**

1. Prise de risque partagé.
2. Rapport de compétence équivalent ou complémentaire.
3. Durée.
4. Remise en question possible des données du travail.
5. Relation gagnant / gagnant.
6. Transparence de l'information (événements / chiffres / résultats).
7. Réflexe de la «mesure» des résultats.
8. Analyse des causes de non application.
9. Traitement des causes.
10. Connaissance : être à l'écoute, considérer autrui.
11. Relations : communiquer avec les services internes.
12. Savoir-faire : se former, s'informer.
13. Mise en commun des ressources : faire des rencontres inter-services / inter-personnes.
14. Reconnaissance : valoriser les apports des autres services.

**6**

**DÉVELOPPER**

**L'ESPRIT**

**OBJECTIF / RÉSULTAT**

*Garder le cap sur la stratégie de l’entreprise*

**L'objectif : modalités de fixation**

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

Les éléments constitutifs de l'objectif

1. Énoncer une date plutôt qu'une durée.
2. Déterminer le résultat attendu.
3. Préciser les critères de mesure, d'évaluation.
4. Formuler l'objectif par un verbe d'action.
5. Personnaliser l'objectif (qui fait quoi ?).
6. Lister les contraintes connues.
7. Donner les moyens nécessaires.

**Les objectifs : premier facteur de l'autorité**

*L'objectif autorise le commandement et cautionne l'autorité.*

On distingue trois groupes d'objectifs :

1. **Les objectifs opérationnels ou fonctionnels**   
   qui assure le maintien de l'activité quotidienne.
2. **Les objectifs d'innovation**   
   pour améliorer et développer l'activité future.
3. **Les objectifs individuels**   
   qui gèrent le développement personnel.

**Ces objectifs découlent toujours de l'analyse de trois critères :**

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

* Des objectifs réalistes confortent l'autorité surtout s'ils sont exprimés par un verbe d'action : *augmenter, faire, transmettre*...

**La mobilisation de l'équipe par les objectifs**

*Fixer des objectifs pour mobiliser son équipe demande de se poser au préalable plusieurs questions sur elle :*

1. Atteinte régulière d'objectifs concrets ?
2. Présence d'une réelle coordination des activités ?
3. Coopération réelle entre les membres ?
4. Satisfaction à bien faire son travail ?
5. Équilibre : tâches assumées / capacités individuelles ?
6. Autonomie au quotidien et motivation permanente ?
7. Capacité à tirer une leçon des erreurs ?
8. Réactivité importante dans la résolution des problèmes ?
9. Supervision réciproque et régulière de la performance ?
10. Orientation constante vers la production / vente ?

**Les résultats : un indicateur de l'efficacité**

*Ce sont les bons résultats qui assurent la pérennité de l'entreprise. Le bon résultat est celui qui découle de l'objectif fixé. Chiffré, il constitue un indicateur de mesure indispensable des performances de l'entreprise, d'un service, d'un département ou d'un rayon.*

Les résultats ne viennent par seuls. Ils sont la conséquence de plusieurs autres critères qui exigent eux aussi d'être contrôlés.

**Les domaines ou peut s'exercer le contrôle sont :**

1. Les résultats.
2. Les activités qui y conduisent.
3. Le savoir (connaissances nécessaires).
4. Le savoir-faire (application des connaissances sur le terrain).
5. Le savoir faire-faire vis à vis d'un collaborateur lui-même en position hiérarchique.
6. Le savoir-être.
7. Les moyens utilisés.
8. Les contraintes existantes, objectives.

*Il n'existe donc pas un seul indicateur à prendre en compte. Il s'agit de s'intéresser à tous les éléments incorporables dans le* ***tableau de bord****.*

**La gestion du tableau de bord des résultats**

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 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 crée une saine émulation. Le personnel apprend à s'estimer ; les points faibles sont décelés permettant à chacun d'exercer un contrôle sur son activité.

Le tableau de bord permet de savoir comment chacun est apprécié. Il est complété par des entretiens d'évaluation sur les résultats et les compétences. Il permet à chacun de positionner son action par rapport à celle de ses collègues en fonction des objectifs.

C'est un avantage de diffuser les chiffres lorsque l'établissement des objectifs est basé sur la situation effective des rayons du magasin.

**Utilisation du tableau de bord**

* *Le* ***tableau de bord*** *permet une analyse de la situation, [chaque jour, chaque semaine, chaque mois], sur l'année.*

**1° Résultats**

Les données présentes sont généralement extraites des statistiques informatiques. Le bilan demande à être fait dès la parution des chiffres. Il sera utile de le décomposer, par exemple, en :

1. C.A par famille de produits / C.A réalisé en promotion.
2. C.A réalisé en panier moyen / C.A spécifique par département.
3. Etc.

Le tableau de bord permet la mesure des résultats par rapport à une période de référence antérieure (ex : 1998 / 1997).

**2° Activité**

Le nombre de clients, des ventes sont des critères d'activité importants qui indiquent la dynamique d'un rayon, du personnel, de l'organisation, du commercial. Les résultats permettent de mesurer l'activité de l'équipe. Il est aussi possible de déceler les défaillances du rayon, les insuffisances du personnel de vente.

**3° Objectifs et actions**

Le bilan par le tableau de bord constate des faits. Le responsable et son vendeur les commentent. Le commentaire est complété par des objectifs quantitatifs et qualitatifs avec les moyens utiles pour les atteindre. C'est la partie qui prépare l'avenir ! C'est tout l'intérêt de la supervision.

**4° Utilisation du tableau de bord pour l'équipe**

Le responsable utilise le tableau de bord pour représenter les résultats de son équipe. Il peut y ajouter un bilan humain, c'est-à-dire un commentaire sur la performance de l'équipe, un compte-rendu d'activité du mois. Enfin, il fixe les objectifs correcteurs pour la période à venir en termes d'action commerciale, de formation, d'organisation. Ce tableau de bord cumulé remonte au niveau n+1.