

# Guide pour Prendre le Temps

Gros  
Horloge

Rouen



Crédit photo : Abac 077  
(Reproduit avec l'aimable accord de Christian Loridon)

## Sommaire

Objectifs de ce guide	3
-----------------------	---

### Module 1 : Le temps, notre ressource la plus précieuse

Docteur, j'ai mal à mon temps	5
Le choc des temps	7
Valeurs personnelles et gestion du temps	12
Lois et principes utiles en gestion du temps	13
Profil de la personne efficace	16
Comment devenir maître de son temps	17

### Module 2 : Comment mieux s'organiser

S'organiser et se faire organiser	21
Comment analyser son système d'organisation	23

### Module 3 : Comment mieux planifier

Agir ou réagir	41
Comment évaluer la dimension temps ?	43
Comment définir des objectifs performants ?	44
Comment prioriser ?	46
Comment planifier son temps ?	49

### Module 4 : Comment mieux déléguer des mandats

Faire faire », un des secrets de l'efficacité	58
Les obstacles à la délégation	59
Les avantages de la délégation	60
Comment se préparer à déléguer ?	60
Comment gérer une rencontre de délégation	62
Comment assurer un soutien efficace	64
Comment éviter les délégations inverses	65

## 1. Objectifs de ce guide

---

Ce guide accompagne les formations pour «optimiser son temps». A l'issue de la session de formation, les participants obtiennent les résultats suivants :

En termes d'**ATTITUDES**, ils sont :

- ◆ conscients de l'importance de la ressource temps
- ◆ conscients de l'impact de leur comportement sur leur efficacité personnelle
- ◆ motivés à modifier certaines habitudes.
- ◆ motivés à adopter des méthodes et outils plus structurés.

En termes de **CONNAISSANCES**, ils peuvent :

- ◆ déterminer leurs forces et faiblesses en gestion du temps.
- ◆ décrire le comportement de l'expert en gestion du temps.
- ◆ expliquer les principales lois utiles en gestion du temps : Pareto, Parkinson, Fraisse, ...
- ◆ déterminer l'emploi réel de leur temps.
- ◆ identifier les principales sources de stress, de pertes de temps et de déconcentration
- ◆ décrire des moyens concrets pour sauver du temps dans leur quotidien
- ◆ préciser les facteurs à considérer pour déterminer la durée d'exécution d'une tâche, une date d'échéance et la synchronisation entre différentes activités.

En termes d'**HABILETES**, ils sont en mesure de :

- ◆ limiter les sources de stress, de perte de temps et de déconcentration dans leur travail
- ◆ adopter des méthodes plus efficaces avec le téléphone, les réunions, le courrier, les lectures, les déplacements, son(sa) assistant(e) ...
- ◆ se fixer des objectifs professionnels et personnels
- ◆ établir des plans d'action
- ◆ prioriser avec la méthode 1-2-3, A-B-C-D
- ◆ planifier leur temps sur une base mensuelle, hebdomadaire et quotidienne
- ◆ optimiser l'utilisation de leur agenda
- ◆ déléguer plus et mieux des mandats
- ◆ éviter les délégations inverses.

**Module 1 :**  
**Le temps, notre ressource**  
**la plus précieuse**

## 1. Docteur, j'ai mal à mon temps

---

Le patient (au bord de l'épuisement) - Docteur, j'ai mal à mon temps.

Docteur Chronomède (philosophe) - C'est le mal du siècle, cher monsieur.

Le patient (inquiet) - C'est grave, docteur ?

Docteur Chronomède - Apparemment, vous souffrez d'une attaque de chronophagie<sup>1</sup> et de lifophilie aiguë<sup>2</sup>, mais je réserve mon pronostic avant de connaître les résultats de votre diagno-temps.

Le patient (de plus en plus inquiet) - Est-ce que cela se soigne ?

Docteur Chronomède (haussant les épaules) - Hélas, on ne guérit pas du temps qui passe. Toutefois un remède existe. Pour être efficace, il exige une bonne dose de courage et de motivation.

Le patient (anxieux) - Que faut-il faire docteur ?

Docteur Chronomède - Apprendre à maîtriser son temps et canaliser son énergie.

### ✓ Syndrome du manque de temps

Avez-vous le sentiment d'être victime, vous aussi, du syndrome de manque de temps ?

Voici quelques symptômes observés par le docteur Chronomède auprès des patients souffrant du mal de temps :

- ◆ La frustration de ne pouvoir contrôler son propre temps,
- ◆ La frustration de ne pouvoir réaliser ses aspirations,
- ◆ La difficulté d'obtenir des résultats élevés,
- ◆ Le sentiment d'être constamment débordé,
- ◆ L'impossibilité de se concentrer assez longtemps sur une tâche,
- ◆ La difficulté de dire non aux requêtes des autres.

Et ce rapport que vous deviez remettre pour hier ? Et ces messages téléphoniques que vous n'avez pas encore retournés ? Et ce mémo marqué « urgent » auquel vous n'avez pas répondu ? Et la papperasse qui s'empile sur votre bureau ?

---

<sup>1</sup> Chronophage : dévoreur de temps. Les personnes souffrant de chronophagie ont le sentiment de manquer de temps et de ne pouvoir le contrôler.

<sup>2</sup> Lifophilie : de L.I.F.O. (Last In First Out), méthode de gestion des stocks. Comportement lifophile : le sujet travaille sur une activité jusqu'à ce qu'une autre la remplace. Les victimes de lifophilie aiguë se plaignent d'être constamment débordés, dépensent beaucoup d'énergie et obtiennent peu de résultats.

## ✓ Le temps alibi

Quel bel alibi que le temps. Il est fort utile pour exprimer des messages très différents à ses interlocuteurs...

### **Vous me cassez les pieds**

*« Oui-oui, je sais, c'est la quatrième fois que vous venez me voir avec ce projet. Mais je n'ai vraiment pas le temps d'en discuter maintenant. Revenez plus tard ».*

### **Je ne veux pas exécuter ce que vous me demandez**

*« Oui, j'aimerais bien vous dépanner, mais je suis vraiment débordée en ce moment. C'est dommage que ça ne puisse pas attendre une semaine ».*

### **Je ne suis pas motivée**

*« Oui c'est vrai, c'est à moi de faire cette activité, mais je n'ai pas le temps en ce moment »*

### **J'aime bien Suzie mais pas Michel**

*« Non Michel, je ne peux pas te parler en ce moment, j'ai beaucoup de travail ». Quarante secondes plus tard... « Oui Suzie, je veux bien en discuter avec toi maintenant mais fais vite, je suis très occupé ».*

### **Le pouvoir, c'est moi**

Il est l'heure de commencer la réunion du jeudi. Toute l'équipe est présente sauf monsieur le directeur qui arrive chaque semaine, précis comme une horloge suisse, dix minutes en retard. *« J'étais très pris, veuillez m'excuser. Avez-vous d'autres points à ajouter à l'ordre du jour ? »*

## ✓ Le temps-stress

### Qu'est-ce-que le stress ?

Contrainte, effort, tension, fatigue et surmenage, le stress exprime à la fois les pressions de l'environnement et la réaction de l'individu à ces pressions. Dans ses recherches, le professeur Hans Selye a découvert que la réaction physique et psychologique est la même, qu'il s'agisse de faire face à une maladie ou à un événement. Une grande joie ou un succès produisent les mêmes effets qu'une mauvaise nouvelle et un échec.

### Les sources de stress

Docteur, je me sens « stressée » quand...

- ◆ Je travaille avec les autres...
- ◆ Je parle à mon patron...
- ◆ Je veux dire « non » et que je dis « oui »
- ◆ J'apprends quelque chose de nouveau...
- ◆ Je demande de l'aide...
- ◆ J'exprime mes sentiments...

Ces sources de stress sont courantes et normales. Elles peuvent avoir des effets positifs ou négatifs selon le niveau de tolérance de chaque individu.

Chacun, face aux stress de la vie quotidienne, a un capital en énergie limité. C'est pourquoi il est important de le gérer avec économie.

### **Défendez-vous !**

Plusieurs facteurs de stress sont liés au temps : horaires rigides, urgences, délais imprévus, actions de dernière minute...

Pensez à votre rythme de travail et demandez-vous s'il correspond à votre rythme personnel.

Un temps court de travail vécu à un rythme tendu est davantage source de stress qu'une grande quantité de travail réalisée à son rythme personnel.

Vous subissez l'assaut des stress-temps ? Défendez-vous :

- ◆ Evitez les activités de dernière minute qui perturbent votre rythme de travail,
- ◆ Limitez les interruptions qui vous déconcentrent,
- ◆ Gardez le contrôle de votre temps, ne surchargez pas vos journées,
- ◆ Travaillez avec méthode, vous éviterez ainsi le stress du dossier perdu ou du rendez-vous oublié,
- ◆ Ménagez-vous du temps entre chaque étape de la journée pour bien profiter de chacune,
- ◆ Ne vous encombrez pas des activités et problèmes des autres si ce n'est pas absolument nécessaire

## 2. Le choc des temps

---

Nous vivons plusieurs temps en simultané. Comprendre ces différents temps peut vous aider à mieux vivre le quotidien.

### ✓ **Le temps horloge**

L'horloge, la montre à quartz, le réveil matinal rappellent sans cesse le temps qui s'écoule.

Les besoins des sociétés industrielles ont conduit à l'adoption d'un temps artificiel, divisé en tranches. Ceci a permis de répartir les tâches selon un horaire précis et de synchroniser les activités dans un contexte de production.

Une vie de 75 ans, exprimée en temps horloge :

- ◆ 900 mois,
- ◆ 3600 semaines,
- ◆ 27 375 jours,
- ◆ 657 000 heures,
- ◆ 39 420 000 minutes,
- ◆ 2 365 200 000 secondes.

### ✓ Le temps nature

Dans les sociétés agraires, le temps est réglé sur le rythme des saisons et du soleil. C'est un mouvement régulier, qui détermine les horaires et les activités. Le temps est d'ailleurs identifié à ces activités : temps des semailles, des récoltes...

La plupart d'entre nous sommes conditionnés par le temps horloge des villes, mais le temps nature n'en continue pas moins d'exister.

### ✓ Le temps vécu

Notre perception du temps change avec l'âge.

Pour illustrer cette idée, prenons la mesure du temps vécu :

- ◆ à 10 ans : 1 an = 10 % du temps vécu
- ◆ à 60 ans : 1 an = 1.6 % du temps vécu

Jeune, le temps semble infini et nous n'hésitons pas à le gaspiller avec une énergie qui paraît illimitée. Nous avons l'impression que le temps s'écoule lentement et nous en ressentons de l'impatience.

Adulte, la conscience de la mort change notre perception du temps. Nous avons conscience des limites de notre énergie et de l'importance de l'investir à bon escient.

Le temps pour l'adulte a un côté irréversible... Si j'ai fait toute ma vie un travail que je n'aime pas, je ne peux pas recommencer. Mal vivre son temps crée alors un sentiment de frustration.

### ✓ Le temps psychologique

La perception d'une durée est subjective. Le même temps écoulé peut sembler très long ou très court selon :

- le degré d'intérêt**
  - ➔ pour une activité que j'aime faire, 1 heure me semble 10 minutes
  - ➔ pour une activité que je déteste, 1 heure en vaut 2 !
- les circonstances**
  - ➔ lors d'un accident par exemple un court laps de temps est souvent vécu au ralenti
- L'environnement**
  - ➔ à la campagne, le temps semble changer de rythme

### ✓ Le temps des autres

« Je veux bien gérer mon temps, mais ce n'est pas moi qui décide ».

« C'est bien beau de planifier son temps, mais à quoi cela sert-il si les autres ne planifient pas le leur ? »

### Synchroniser les temps

Lorsque nous travaillons avec les autres, nos temps s'accordent ou ne s'accordent pas. Nous vivons alors l'harmonie ou la disharmonie des temps, comme sur une partition musicale !

Il ne suffit pas aux équipes sportives de réunir quelques vedettes pour avoir du succès. Les membres d'une équipe efficace synchronisent leurs efforts et accordent leur rythme dans un même but : gagner !

Les équipes de travail fonctionnent de la même façon. En synchronisant leurs gestes et leurs méthodes, elles obtiennent un rythme de travail productif et harmonieux.

Comment alors sortir du cercle vicieux « ce n'est pas moi, c'est les autres... ? »

Pour vous aider :

- Développer votre propre synchronisme
  - ➔ avec des méthodes d'organisation et de planification
  - ➔ avec de meilleurs outils de travail
  
- Inciter les autres à adopter des méthodes et des outils similaires
  - ➔ en présentant les avantages
    - plus de résultats
    - moins de stress
    - plus de temps à soi

### Le temps pouvoir

Avoir une emprise sur le temps des autres est une manifestation de son pouvoir.

« André, venez dans mon bureau dans 5 minutes. »

« Mais chef, je dois... »

« Je vous attends ! »

Consciemment ou non, le chef influence les rythmes et les méthodes de travail de ses collaborateurs.

Conseils pour harmoniser les temps :

- ◆ Amenez votre patron à prendre conscience de sa façon d'utiliser le temps-pouvoir et des conséquences de ce comportement.
- ◆ Demandez à votre patron qu'il respecte vos temps de concentration (respectez les siens).
- ◆ Négociez avec lui les priorités des différentes activités.

### Le temps biologique

Certains rythmes de notre corps sont indépendants de notre volonté.

Depuis quelques années la **chronobiologie** étudie le comportement de l'organisme placé dans différentes situations (isolement dans des grottes pendant plusieurs semaines par exemple).

Ces études ont mis en évidence que des « rythmes » biologiques existent dans l'organisme sans que nous ayons conscience de leurs manifestations.

Dans certaines maladies, cancer notamment, on s'est ainsi aperçu que les médicaments administrés à certains moments particuliers de la journée étaient mieux acceptés et avaient une plus grande efficacité.

Ceci explique aussi que nous sommes plus en forme à certains moments de la journée.

## ✓ Le temps culturel

Pourquoi un anglo-saxon respecte-t-il plus un horaire qu'un africain ou un sud-américain ?

Edward T. Hall sociologue américain, explique ce phénomène par une approche culturelle du temps. Il distingue deux types de cultures :

1. Les cultures monochromes, dont font partie les anglo-saxons
2. Les cultures polychromes

### Les cultures monochromes

Les gens vivant dans les cultures monochromes ont une conception linéaire du temps. Les passé/présent/futur sont bien délimités dans leur conscience.

On valorise les personnes qui excellent dans un secteur d'activité même si elles s'y connaissent très peu dans d'autres domaines. Par exemple, un chirurgien compétent est reconnu socialement même s'il est peu cultivé. Les personnes qui font plusieurs choses à la fois sont perçues comme « dispersées ».

Les cultures monochromes accordent en général plus d'importance aux résultats obtenus qu'à la qualité des relations interpersonnelles.

**Les côtés positifs des cultures monochromes sont :**

- ◆ L'obtention de résultats tangibles,
- ◆ L'optimisation des ressources
- ◆ Les progrès techniques

**Les côtés négatifs sont :**

- ◆ La frustration de vivre une vie compartimentée,
- ◆ L'appauvrissement des relations interpersonnelles,
- ◆ La difficulté d'harmoniser les différents temps (effets de décalage horaire entre les temps),
- ◆ La peur du futur, le regret du passé, l'oubli du présent.

### Les cultures polychromes

Les cultures polychromes se distinguent par leur conception circulaire du temps. Le temps n'est ni perdu ni gagné, et le concept d'échéance est assez flou.

Ce sont les gens polyvalents, capables de réussir dans plusieurs domaines, qui sont valorisés.

La qualité des interactions entre les individus prime sur les résultats concrets. On obtient plus facilement des résultats si l'on a d'abord établi des liens personnels avec ses interlocuteurs.

**Les côtés positifs des cultures polychromes sont :**

- ◆ La qualité des relations interpersonnelles,
- ◆ Les difficultés à obtenir des résultats tangibles rapidement,
- ◆ Les manques de planification et d'anticipation,
- ◆ Les réactions inadéquates aux urgences.

### 3. Valeurs personnelles et gestion du temps

---

#### ✓ Vivre ses valeurs

Une valeur est ce qui détermine un individu et sa conduite. Les valeurs individuelles guident et orientent une personne dans ses gestes quotidiens.

Voici quelques exemples de valeurs personnelles : le respect de l'autorité, l'individualisme, la liberté, le respect de soi, l'amitié, l'excellence, le travail, la justice, la solidarité...

Nos valeurs se jugent dans l'action, non dans l'intention. Vivre ses valeurs, c'est être cohérent avec soi-même...

Je suis incohérent avec moi-même si, par exemple :

- ◆ Je veux être maître de mon temps, mais je n'ose pas m'affirmer face aux autres,
- ◆ Je veux obtenir les avantages d'une gestion efficace de mon temps, mais je ne veux pas réellement modifier mon comportement ni mes méthodes de travail,
- ◆ Je veux changer, mais à condition que les autres commencent...

#### ✓ Le dilemme liberté-sécurité

Nos valeurs personnelles sont parfois contradictoires.

Liberté ou sécurité ?

Si j'ose m'affirmer, maîtriser mon temps, je risque de modifier les règles du jeu, de menacer le pouvoir des autres. Ce risque m'insécurise.

Qu'est-ce qui est prioritaire ? La réaction des autres ou mon autonomie ? Je fais ce choix en étant cohérent avec mes valeurs, avec moi-même.

### ✓ Comment intégrer ses valeurs à son temps

Votre façon de vivre le temps est l'expression de vos valeurs personnelles. Mais comment faire en sorte que ces valeurs améliorent votre gestion du temps ?

Voici quelques pistes de réflexion :

- ◆ Prenez conscience des valeurs auxquelles vous tenez le plus,
- ◆ Prenez conscience de votre comportement quotidien,
- ◆ Prenez conscience de ce que vous aimez ou détestez le plus.

Quelques conseils pratiques peuvent vous aider :

- ◆ Dressez une liste de valeurs qui vous viennent spontanément à l'esprit : compétition, liberté, famille, harmonie, ordre, amour...,
- ◆ Demandez-vous, pour chacune de ces valeurs, ce qu'elle représente pour vous (une valeur-référence ou une valeur confuse ?
- ◆ Voyez maintenant comment ces valeurs s'intègrent dans votre routine quotidienne de travail
- ◆ Décrivez une journée-type et essayez de cerner les moments les plus satisfaisants et les moins satisfaisants
- ◆ Demandez-vous pourquoi ?
- ◆ Analysez vos désirs à partir de la formulation « j'aimerais que... » en essayant de déterminer lesquels de vos désirs sont les plus importants (exemples : avoir plus de loisirs, travailler dans un contexte plus stimulant, avoir plus de temps pour...).

## 4. Lois et principes utiles en gestion du temps

---

Plusieurs lois et principes énoncés par différents experts peuvent vous aider à améliorer la gestion de votre temps.

### ✓ Loi de Pareto

Au siècle dernier, un économiste italien du nom de Pareto a formulé une loi communément appelée « Loi des 20/80 »

#### Principe

Pareto a observé que dans la plupart des situations, une petite partie des facteurs produit une grande partie des résultats. Par exemple :

20% des clients d'une entreprise représentent près de 80% du chiffre d'affaires

20% des modèles d'un constructeur d'automobiles représentent 80% des véhicules vendus par année

#### Application

Identifiez parmi toutes vos activités celles qui produisent le plus de résultats. Concentrez vos énergies sur l'essentiel et non sur l'accessoire.

### ✓ Loi de Parkinson

#### Principe

Le temps investi dans un travail a tendance à gonfler pour remplir le temps disponible.

Si par exemple, vous disposez de deux heures pour accomplir une tâche qui en demande une seule, vous aurez tendance à utiliser les deux heures disponibles.

#### Application

Tenez compte de la personne qui va exécuter l'activité pour évaluer la durée. Allouez le temps nécessaire à une activité, mais pas plus.

### ✓ Loi de Carlson

Une enquête menée en Suède au début des années cinquante par le Professeur Sune Carlson a démontré que les individus ne travaillaient jamais plus de 20 minutes sans être interrompus.

#### Principe

Tout travail interrompu se révèle plus efficace s'il est effectué de manière continue.

#### Application

Coupez les interrupteurs.

Evitez de vous laisser distraire.

Réservez des moments précis dans la journée pour les activités exigeant de la concentration.

## ✓ Loi d'Illich

Ivan Illich a remarqué qu'au-delà d'une certaine taille, les institutions deviennent improductives et s'écartent de leurs objectifs premiers. L'école devient un obstacle à l'éducation, la médecine un obstacle à l'auto-santé, les médias un obstacle à la communication.

### Principe (appliqué au temps)

Au-delà d'un certain seuil horaire, le temps investi dans un travail produit des résultats négatifs.

### Application

Apprenez à connaître vos limites et accordez-vous un temps qui respecte ces limites.

Ne vous acharnez pas inutilement sur une tâche.

Sachez vous arrêter, reposez-vous, relaxez-vous, changez d'air et alternez vos activités.

Restez à l'écoute de votre corps. Faites des activités qui exigent de la concentration lorsque vous vous sentez en pleine forme. Réservez la paperasse et les travaux plus faciles pour les moments où vous vous sentez fatigué.

## ✓ Loi de Fraisse

### Principe

Le temps a une dimension psychologique qui est fonction de l'intérêt porté à l'activité exercée.

De ce principe, le psychologue français Paul FRAISSE a établi trois lois :

- ◆ plus une activité est morcelée, plus elle paraît durer longtemps,
- ◆ plus une activité est intéressante, plus elle paraît brève,
- ◆ le temps d'une attente est toujours trop long.

### Application

Prenez conscience de votre façon de prioriser. Faites-vous :

- ◆ ce qui vous plaît avant ce qui vous déplaît ?
- ◆ ce qui va vite avant ce qui prend du temps ?
- ◆ ce qui est facile avant ce qui est difficile ?
- ◆ ce qui est urgent avant ce qui est le plus important ?

## ✓ L'effet Zeigarnik

### ☑ Principe

On se rappelle mieux les tâches interrompues que les tâches menées à bien.  
Les projets inachevés ou inaccomplis ont tendance à nous hanter plus longtemps que nos réalisations.  
Ceci entraîne un effet culpabilisant et négatif.  
Pour contrôler l'effet zeigarnik, pensez positivement !

### ☑ Application

Considérez les progrès accomplis plutôt que les obstacles rencontrés.  
Pensez solutions plutôt que problèmes.  
Récompensez-vous pour les résultats dont vous êtes fier si les autres oublient de le faire.

## 5. Profil de la personne efficace

---

### ✓ Attitudes à développer

Efficacité : « Qui produit les effets que l'on attend » (le petit Robert)

Quelques attitudes et comportements favorisent l'efficacité :

- ◆ considérer son **temps** comme une **ressource limitée et précieuse**,
- ◆ penser productivaction : **se préparer, agir, soutenir**
- ◆ **s'organiser** plutôt que se faire organiser
- ◆ être **autonome**
- ◆ être **cohérent**
- ◆ être **positif** : penser **résultats** plutôt **qu'activités**
- ◆ prendre l'initiative, **anticiper** plutôt que **réagir** aux événements,
- ◆ savoir dire **non** (ou « **oui, mais** demain à dix heures)
- ◆ se faire **confiance** (« oui, je suis capable ! »)

### ✓ Connaissances à acquérir

Pour mieux gérer son temps, il est recommandé de connaître :

- ◆ sa description de fonction
- ◆ les attentes de son supérieur immédiat
- ◆ les principes de gestion du temps,
- ◆ les nouvelles techniques et outils d'organisation personnelle, de planification et de délégation,
- ◆ comment son temps est réellement utilisé
- ◆ ses valeurs personnelles

## ✓ **Habileté à maîtriser**

Savoir n'est pas savoir-faire. Le chemin de l'efficacité passe par les habiletés suivantes :

- ◆ savoir définir des objectifs précis et réalistes
- ◆ savoir se concentrer sur l'essentiel
- ◆ savoir utiliser des méthodes et des outils d'organisation personnelle : téléphone, déplacements, classement, réunion...
- ◆ savoir planifier son temps et ses projets
- ◆ savoir déléguer des mandats
- ◆ Savoir-faire face aux délégations inverses
- ◆ savoir assurer un soutien efficace et motivant

## 6. Comment devenir maître de son temps

---

Pour devenir ou redevenir maître de votre temps :

- ◆ Faîtes votre diagno-temps
- ◆ Soyez motivé à changer
- ◆ Soyez à l'écoute de vos besoins
- ◆ Entraînez-vous progressivement et régulièrement

### ✓ **Faire son diagno-temps**

Qu'est-ce qu'un diagno-temps ?

Il s'agit d'un test qui permet d'évaluer son comportement dans des situations quotidiennes ; « *Que faites-vous quand....* »

Exemple : Depuis un certain temps, je suis réellement débordée dans mon travail.

A. J'augmente le nombre de mes heures afin d'absorber le volume de travail, quitte à sacrifier mon temps personnel (repos, vie familiale, loisirs...)

B. J'analyse comment mon temps est réellement utilisé et je mets en œuvre des moyens concrets pour éviter que cette situation se prolonge.

C. Je fais ce que je peux, c'est-à-dire répondre aux urgences, à ce que l'on me demande de faire, aux obligations régulières... en espérant que cette situation ne durera pas.

Autre exemple : Vous ne déléguez pas plus d'activités à vos collaborateurs parce que...

A. C'est moins compliqué ou plus efficace de les accomplir moi-même que de leur expliquer quoi, pourquoi et comment le faire.

B. Ils se plaignent d'être débordés.

C. J'avoue que je n'y ai pas vraiment pensé, mais si j'en ai besoin, je peux le faire sans problème.

D'autres comportements sont mesurés par le diagno-temps. Comment réagissez-vous aux interruptions ? Comment réagissez-vous lorsqu'un supérieur vous demande de faire une activité avant une autre ? Comment vous servez-vous de votre agenda ? Comment planifiez-vous vos activités ?

### ✓ Être motivé à changer

« Je ne crois pas aux circonstances pour expliquer un échec. Les gens qui réussissent en ce monde font face aux circonstances et si les circonstances ne leur conviennent pas, ils les changent ! » (Bernard Shaw)

Maîtriser ou subir les événements ? La première étape vers une plus grande efficacité est de le vouloir vraiment.

« Oui, mais... »

Si ce sont les circonstances qui nuisent à votre efficacité, changez les circonstances !

### ✓ Être à l'écoute de ses besoins

Pour être efficace, une méthode ou des outils de gestion de temps doivent vous permettre de « produire l'effet que vous attendez »

Qu'attendez-vous ? Quels sont vos besoins ?

Aucune méthode ni outil ne sont parfaits. Il importe de les adapter à vos propres besoins. Certains préfèrent les agendas de poche, d'autres les agendas grand format. Votre voisin du dessus se sent « plus d'attaque » à 6 heures du matin que celui du dessous après 22 heures. Et vous, quand vous sentez-vous le « plus d'attaque » ? Respectez-vous, soyez sensible à ce qui vous aide vraiment.

### ✓ S'entraîner progressivement et régulièrement

Maîtriser son temps s'acquiert progressivement.



N'attendez pas des résultats spectaculaires la première semaine ! c'est par une pratique quotidienne, régulière, que l'élève en arts martiaux parvient au rang du maître.

Commencez par vous fixer des objectifs modestes. Atteignez-les, félicitez-vous et fixez-en de plus ambitieux.

Fâites fructifier votre temps tout en l'économisant. Le temps, c'est de l'argent ? Plus encore, le temps c'est votre vie !

## Module 2 : Comment mieux s'organiser

## 1. S'organiser et se faire organiser

---

Pourquoi s'organiser ? Pour gagner du temps, bien sûr, mais aussi pour mieux se concentrer, un des facteurs-clés de l'efficacité.

En vous organisant, vous pourrez :

- ◆ Accomplir les mêmes activités en moins de temps,
- ◆ Obtenir des résultats plus élevés avec la même dépense d'énergie,
- ◆ Vous concentrer sur des activités plus productives,
- ◆ Eviter de faire le même geste plusieurs fois,
- ◆ Mener plusieurs projets de front avec efficacité.

### ✓ Principaux obstacles à l'organisation

Deux catégories d'obstacles à l'organisation sont à considérer :

Les obstacles organisationnels,  
Les obstacles personnels.

#### Les obstacles organisationnels

Chaque entreprise a ses méthodes d'organisation du travail, ses procédures, sa structure et son style d'exercice du pouvoir.

La culture propre à une entreprise peut entraîner des problèmes d'organisation. Voici quelques exemples :

- ◆ Descriptions de fonction imprécises
- ◆ Ressources humaines insuffisantes,
- ◆ Pouvoir exercé de façon autoritaire,
- ◆ Aménagement du temps de travail inadéquat.

#### Les obstacles personnels

Ces obstacles sont illustrés par quelques portraits-types :

- ◆ L'impulsif, plus porté à réagir qu'à anticiper,
- ◆ L'intuitif, qui préfère son flair à des techniques structurées
- ◆ Le brouillon, dont la méthode est de ne pas en avoir,
- ◆ Le suffisant, qui compte sur sa mémoire pour gérer son temps,
- ◆ La bonne âme, qui dit oui à tout le monde, ce qui peut créer des embouteillages à sa porte,
- ◆ Le distrait, qui ne peut se concentrer longtemps sur même tâche.

Ces portraits vous rappellent-ils quelqu'un ? Prendre conscience de son comportement constitue le premier pas sur la voie du changement.

### ✓ **Qualités d'un bon système d'organisation**

Un bon système d'organisation doit être simple, compris de tous et adapté aux besoins de chacun. Il doit viser à obtenir un maximum de résultats avec un minimum d'efforts.

#### **Simple**

Évitez d'implanter un système complexe qui fera perdre plus de temps qu'il n'en fera économiser. Les meilleurs résultats sont obtenus grâce à des techniques faciles à utiliser dans le quotidien.

#### **Economique**

Le but visé est d'obtenir un maximum de résultats avec un minimum d'efforts. Si possible, ne faire un geste qu'une fois.

Il est parfois indiqué de :

- ◆ Utiliser le téléphone plutôt que de se déplacer
- ◆ Organiser une conférence téléphonique plutôt qu'une réunion

#### **Compris de tous**

Les règles du jeu peuvent être :

- ◆ Je fais savoir à mes collaborateurs que lorsque je ferme la porte de mon bureau, je ne veux pas être dérangé
- ◆ Il est entendu avec ma secrétaire que les appels téléphoniques sont filtrés durant cette période de concentration.

#### **Adapté aux besoins**

Aucune méthode n'est parfaite. Le meilleur système d'organisation est celui qui colle le plus à sa réalité et à ses besoins.

En étant attentif aux méthodes des autres, on acquiert parfois des trucs qui peuvent améliorer sa propre efficacité.

Pour agir sur son temps, il faut d'abord en connaître son utilisation réelle.

La démarche recommandée est la suivante :

- ◆ Analyser son emploi du temps,
- ◆ Couper les interrupteurs
- ◆ Vaincre les chronophages
- ◆ Utiliser la méthode d'analyse SDT (simplification du travail)

## 2. Comment analyser son système d'organisation

---

Pour agir sur son temps, il faut d'abord en connaître son utilisation réelle.

La démarche recommandée est la suivante :

- ◆ Analyser son emploi du temps.
- ◆ Couper les interrupteurs.
- ◆ Vaincre les chronophages.
- ◆ Utiliser la méthode d'analyse SDT (Simplification du Travail)

### ✓ Analyser son emploi du temps

#### Pourquoi analyser son temps ?

Vous voulez vraiment :

- ◆ Accroître l'efficacité de votre temps ?
- ◆ Améliorer le ratio résultats obtenus/temps investi ?
- ◆ Améliorer votre qualité de vie ?
- ◆ Diminuer votre niveau de stress ?
- ◆ Faire plus en moins de temps.

Aucun expert en gestion du temps, aucun programme, outil, méthode ou truc miracle ne peut remplacer une analyse objective de l'utilisation de son temps.

La gestion du temps est avant tout une question de comportement et de discipline personnelle.

Si vous voulez sincèrement améliorer votre efficacité personnelle, le secret est simple : regardez la réalité en face et recherchez les solutions réalistes et adaptées à vos besoins.

Le journal de temps vous permettra de découvrir où passe réellement votre temps et quelles sont les méthodes et outils les plus utiles pour vous.

#### Comment remplir un journal de temps.

Pour obtenir des résultats significatifs, nous recommandons d'analyser son temps sur une période d'au moins une à deux semaines.

Selon le type d'analyse que vous voulez, vous pouvez faire votre journal de temps uniquement pour vos heures de travail ou pour vos journées entières.

Prenez une journée type, dressez un horaire détaillé de vos activités et notez la durée de chacune, de préférence en minutes. Décrivez le plus précisément possible l'activité accomplie. Exemples : rencontre avec supérieur pour plan marketing, conversation téléphonique avec...

Spécifiez si vous travaillez sur une activité planifiée à l'avance ou pour laquelle vous aviez réservé du temps dans votre agenda.

Notez et décrivez la source d'interruption d'une activité en cours. Exemples : le téléphone qui sonne, un collègue qui vient vous déranger en plein travail, un visiteur extérieur sans rendez-vous,...

### Quelques pistes d'analyse

Sur la base du temps total de travail dans votre journée (exemple : 570 minutes), vous pouvez analyser :

- ◆ Les activités auxquelles vous avez consacré le plus de temps : réunions, tâches administratives, déplacements...
- ◆ Le pourcentage de temps planifié à l'avance (exemple : 225 minutes, soit 39% du temps total)
- ◆ Les principaux interrupteurs.

En vous aidant de votre agenda et de votre journal de temps, vous pouvez aussi analyser :

- ◆ Le pourcentage du temps consacré au travail par rapport à vos autres besoins personnels,
- ◆ Le temps consacré par type d'activité
- ◆ Le temps consacré aux déplacements
- ◆ Le pourcentage de temps planifié à l'avance

### ✓ Couper les interrupteurs

Pour être efficace dans certaines tâches, vous avez besoin d'être concentré. Lorsque des interruptions fréquentes vous déconcentrent, vous avez du mal par la suite à reprendre le travail avec la même intensité. Vous êtes alors moins efficace.

Identifiez d'abord les sources d'interruption. Exemples : le téléphone, le supérieur, les visiteurs imprévus, les interruptions volontaires, ... Demandez-vous :

- ◆ Quelles sont les principales sources d'interruption dans votre travail ?
- ◆ L'interruption se produit-elle chaque jour ?
- ◆ L'interruption vous déconcentre-t-elle beaucoup ?
- ◆ Est-ce une source d'interruption que vous pouvez contrôler ?

Pour agir efficacement sur les sources d'interruption, on doit en connaître les causes. Si par exemple vous êtes souvent dérangé par vos collègues, quelles sont les causes :

- ◆ Manquent-ils d'informations ?
- ◆ Ont-ils besoin de directives ?
- ◆ Manquent-ils d'initiative ?
- ◆ Ont-ils besoin de relations ?

Certaines sources d'interruption sont contrôlables. Donnez-nous des moyens d'agir :

- ◆ Faites une liste des principaux interrupteurs qui vous déconcentrent dans votre travail,
- ◆ Notez pour chacun les solutions que vous pourriez apporter en vue de couper ces interrupteurs.

## ✓ Vaincre les chronophages

**Chronophages** : dévoreurs de temps.

Parmi les chronophages les plus courant, on retrouve les réunions improductives, les déplacements inutiles, la paperasse mal classée, les lectures en retard...

Pour identifier les chronophages les plus voraces dans vos activités quotidiennes, examinez votre journal de temps :

- ◆ Quelles sont les principales sources de pertes de temps dans votre travail ?
- ◆ Vous font-elles perdre beaucoup de temps ?
- ◆ Pouvez-vous les contrôler ?

Pour vaincre les chronophages, il faut d'abord agir sur les causes que nous pouvons contrôler telles que :

- ◆ Le manque d'organisation,
- ◆ Le manque de discipline personnelle
- ◆ Le manque d'outils et de techniques d'organisation

Récupérez du temps aux dépens des chronophages ! Adoptez des techniques qui vous permettent d'économiser et de mieux utiliser votre temps.

Par exemple, un temps d'attente chez un client peut être utilisé à lire, téléphoner, relaxer, écrire...

Le département où vous travaillez souffre de « réunionite » ? Tentez de voir comment ces réunions pourraient devenir plus profitables. Proposez des solutions en faisant valoir les avantages pour tous.

## ✓ La méthode SDT

### **SDT : Simplification du travail**

L'objectif de la méthode SDT est de vous simplifier la vie au travail, tout en augmentant votre productivité personnelle.

Le jeu est simple. Il suffit de vous observer en train de travailler et de vous demander :

- ◆ Qui (vous) ?
- ◆ Fait quoi (tâches) ?
- ◆ Où (lieu physique)
- ◆ Quand (période dans la journée, à quelle fréquence)
- ◆ Comment (méthode et outil de travail utilisés) ?
- ◆ Pourquoi (qui vous a demandé de le faire, quelle est la véritable utilité de la tâche) ?

#### **Analyse de ses tâches**

Pour analyser vos tâches, aidez-vous de votre journal de temps, de votre agenda ou de votre mémoire et posez-vous quelques questions :

- ◆ Quelles tâches pourriez-vous déléguer à une autre personne ?
- ◆ Quelles tâches pourriez-vous supprimer sans conséquence négative ?
- ◆ Quelles tâches pourriez-vous automatiser, informatiser ? (exemple : des calculs répétitifs, la rédaction de formulaires...)
- ◆ Quelles tâches pourriez-vous exécuter de façon plus efficace ? (observez les méthodes utilisées par des personnes de votre entourage qui réalisent des tâches similaires de façon très efficace)

#### **Analyse de ses outils de travail**

Quels outils de travail actuels pourriez-vous améliorer ? Quels nouveaux outils vous permettraient d'être vraiment plus efficaces (et dont vous pourrez prouver la rentabilité à votre supérieur)

**Analysez ces quelques outils de travail :**

- ◆ Le dictaphone
- ◆ Le répondeur automatique
- ◆ Le micro-ordinateur
- ◆ La messagerie électronique
- ◆ Le téléphone portable
- ◆ Les outils collaboratifs

#### **Analyse de ses méthodes de travail**

Vos méthodes de travail sont-elles vraiment efficaces ? Qu'est-ce qui vous permettrait de les améliorer ?

**Considérez ces quelques suggestions :**

- ◆ Faire déplacer ses interlocuteurs plutôt que de se déplacer soi-même
- ◆ (si oui, lesquels ?)
- ◆ Recevoir ses visiteurs dans une autre pièce (quels visiteurs ?)
- ◆ Organiser des conférences téléphoniques plutôt que des réunions (avec qui ?)
- ◆ Regrouper certaines tâches à certaines périodes de la journée (quelles tâches, quel endroit ?)
- ◆ Modifier ses horaires de travail (horaire actuel, nouvel horaire ?)

**Analyse de son poste de travail**

Considérez votre poste de travail comme une cabine de pilotage. Les outils de travail les plus utilisés devraient être à portée de la main. Les dossiers sont classés selon un ordre établi. Les meubles de bureau sont orientés dans la bonne direction.

Faites-vous une liste de contrôle et pensez aux améliorations à apporter :

- ◆ Disposition du téléphone
- ◆ Eclairage de la table de travail
- ◆ Chaise de bureau
- ◆ Rangement des dossiers actifs (à portée de la main)
- ◆ Orientation de la table de travail par rapport à la porte d'entrée (pour limiter les dérangements visuels)
- ◆ Petite table ronde pour les réunions de deux ou trois personnes.

**✓ Adopter un comportement anti-dérangements**

Les dérangements de toutes sortes (visiteurs, collègues de travail, téléphone) représentent l'un des principaux obstacles à l'organisation efficace de son temps. Pourquoi ? Parce qu'ils limitent le degré et la durée de concentration de notre énergie.

**Savoir prévenir les dérangements**

**Accordez-vous des moments de solitude :**

- ◆ Réservez une période dans la journée durant laquelle vous ne serez pas dérangé,
- ◆ Informez vos collaborateurs de l'horaire choisi pour cette période de concentration (exemple : de 8 heures à 9 heures 30) et organisez votre filtrage,
- ◆ Expliquez aux personnes de votre entourage l'importance de cette période de concentration personnelle,
- ◆ Ne répondez pas aux appels téléphoniques pendant cette période de temps.

### **Choisissez le moyen le plus approprié :**

- ◆ Fermez la porte de votre bureau durant ces périodes de concentration,
- ◆ Orientez votre table de travail de façon à ce que votre champ de vision ne soit pas perturbé par des stimuli » extérieurs
- ◆ Utilisez un local temporairement inoccupé si vous travaillez en « bureaux paysagés »
- ◆ Réservez une salle de conférence si vous devez vous concentrer pendant une longue période,
- ◆ Choisissez la période la plus propice à la concentration (exemple : tôt le matin ou en fin d'après-midi, selon votre rythme personnel et les contraintes de votre travail)

### **Anticipez les demandes des autres :**

- ◆ Communiquez vos périodes de disponibilité/non disponibilité (voir « filtrage »)
- ◆ Demandez auprès des personnes concernées quels services sont attendus de vous.

### **Fixez des rendez-vous :**

- ◆ Planifiez vos rencontres avec d'autres personnes,
- ◆ Limitez le nombre de rendez-vous dans une journée afin de pouvoir faire face aux imprévus,
- ◆ Evitez, autant que possible, de fixer des rendez-vous durant les périodes où vous devez être disponible aux autres personnes.

### **Savoir réagir aux dérangements :**

#### **Sachez dire non :**

- ◆ Expliquez à votre visiteur que vous êtes concentré sur une activité urgente,
- ◆ Faites préciser le sujet à discuter et le temps requis,
- ◆ Indiquez lui une période plus propice pour le rencontrer.

#### **Sachez dire oui :**

- ◆ Demandez à votre visiteur dès le début de la rencontre, si le sujet à traiter requiert un entretien immédiat,
- ◆ Précisez le temps dont vous disposez.

#### **Sachez conclure un entretien qui se prolonge :**

- ◆ Résumez ou faites résumer les points importants de la discussion ainsi que les actions à entreprendre,
- ◆ Fermez vos dossiers,
- ◆ Levez-vous et accompagnez votre visiteur vers la porte en le remerciant de sa visite,

- ◆ Regardez votre montre et dites, si jamais votre visiteur ne semble pas pressé de partir, que « malheureusement vous avez un autre rendez-vous »

### ✓ **Savoir dire « oui mais » au temps pouvoir**

Vous ne vous posez que rarement la question de savoir si votre collaborateur ou votre assistante est disponible lorsque vous faites irruption dans son bureau pour lui demander quelque chose (si « oui » bravo et tant mieux ! »)

Il nous faut apprendre à

#### **RESPECTER LE TEMPS DES AUTRES**

Et l'on pourrait élever au rang d'adage cette formule : « On gaspille plus souvent le temps des autres que le sien ».

Votre supérieur qui fait irruption dans votre bureau ne sait probablement pas à quoi vous êtes occupé, ni quel est le degré de priorité de votre travail.

Il faut donc commencer :

- ◆ Par dire « oui »
- ◆ Expliquer immédiatement après ce que l'on est en train de faire
- ◆ Dire à quelle heure on peut se libérer au plutôt et vérifier que le délai proposé ne pose pas de problème

Rien n'exclut bien évidemment que vous acceptiez l'interruption si ce que vous faites n'est pas prioritaire par rapport à ce que l'on vous demande .

#### **NÉGOCIER SON TEMPS, C'EST FAIRE LA PUBLICITÉ DE SES PRIORITÉS**

### ✓ **Être plus efficace avec le téléphone**

Bien utilisé, le téléphone est un outil de travail qui vous permettra d'économiser de nombreux efforts et de sauver du temps précieux.

#### **Les messages téléphoniques**

**Sachez prendre, faire prendre et laisser des messages :**

- ◆ Utiliser une formule qui incite à laisser un message « puis-je vous aider ? » est préférable à « c'est à quel sujet ? »
- ◆ Date et heure d'appel
- ◆ Qui a appelé ? nom, organisme, numéro de téléphone
- ◆ Quel est l'objet de l'appel ? inscrivez tous les renseignements utiles à la compréhension du message

- ◆ Quelle est la meilleure période de rappel ?
- ◆ Qui a pris le message ? nom ou initiales de la personne
- ◆ L'emploi d'un message type peut se révéler utile. Et n'oubliez pas, seul un message lisible est efficace !
- ◆ Consignez les messages sur un cahier de message attribué à chaque personne plutôt que sur des fiches volantes.

Un conseil pour économiser du temps ; délégez la réponse aux messages reçus chaque fois que c'est possible.

### L'émission d'appels

#### **Planifiez vos appels :**

- ◆ Concentrez vos appels durant certaines périodes de la journée,
- ◆ Avant d'appeler, demandez-vous à quel moment vous avez plus de chance de joindre votre interlocuteur ?
- ◆ Dressez par écrit la liste de points que vous voulez discuter
- ◆ Ayez à portée de la main tous les documents pertinents (dossier, factures, double de courrier, fax...)

Voici quelques conseils qui améliorent la communication tout en évitant les pertes de temps :

- ◆ Précisez à qui vous voulez parler, de la part de qui et à quel sujet,
- ◆ Assurez-vous de parler à la personne la plus apte à vous répondre,
- ◆ Présentez le but de l'appel après les formules de politesse
- ◆ Concluez en résumant la conversation
- ◆ Transcrivez les informations recueillies ainsi que vos directives pour assurer un soutien, s'il y a lieu
- ◆ En cas d'absence de votre interlocuteur, donnez des informations précises pour qu'il puisse s'organiser lorsqu'il trouvera votre message (cf. « messages téléphoniques »)

### La réception d'appels

#### **Faites filtrer les appels :**

- ◆ Précisez à votre secrétaire les périodes pendant lesquelles vous ne répondez pas aux appels
- ◆ Assurez vous que la personne qui reçoit les appels sache à qui les transmettre
- ◆ Sachez, avant de répondre à votre interlocuteur, qui vous appelle et à quel sujet ?
- ◆ Transférez, ou faites transférer l'appel si une autre personne est plus apte que vous à répondre

- ◆ Demandez à votre secrétaire de répondre directement à l'interlocuteur lorsque c'est possible
- ◆ Ne prenez aucun appel durant les réunions

**Répondez avec efficacité :**

- ◆ Faites préciser, dès les premières minutes, le but de l'appel si votre interlocuteur tarde à le faire
- ◆ Ecourtez une discussion à laquelle vous n'êtes pas préparé
- ◆ Notez par écrit toutes les informations utiles et rappelez votre interlocuteur lorsque vous serez en mesure de lui répondre
- ◆ Faites conclure poliment une conversation qui s'éternise en reformulant ce qui a été discuté.

✓ **Être plus efficace avec les réunions**

Combien de temps est consacré aux réunions dans votre organisation ? « Trop » vous répondront la plupart des responsables d'entreprises. S'il est souvent difficile d'en réduire le nombre, il est toujours possible de les rendre plus productives.

**Pertinence**

**Limitez le nombre de réunions :**

- ◆ Pourquoi convoquer une réunion ?
- ◆ Quels autres moyens de communication pourraient être considérés : mémorandum, conférence téléphonique...
- ◆ Peut-on espacer les réunions routinières sans en affecter les résultats ?

**Limitez le nombre de participants :**

- ◆ Qui doit-on vraiment assister à la réunion ?
- ◆ Qui pourrait vous remplacer de façon adéquate (si vous êtes convoqué à une réunion ?)

**Préparation**

**Choisissez le meilleur moment pour convoquer une réunion :**

- ◆ Quelle est la date la plus pertinente ?
- ◆ Choisissez l'heure qui fasse perdre le moins de temps : début ou milieu de la matinée ou de l'après-midi (exemple de 10 heures 30 à 12 heures pour une réunion d'une durée d'environ 1 heure 30)

**Préparez l'ordre du jour :**

- ◆ Quels sont les objectifs de la réunion ?

- ◆ Quels sujets doivent être traités ?
- ◆ Quel temps doit être alloué à chaque sujet ?
- ◆ Qui sera responsable de chacun des sujets traités ?
- ◆ Prévoyez une marge de manœuvre dans le calcul de la durée totale de la réunion.

**Organisez votre réunion suffisamment à l'avance :**

- ◆ Réservez la salle et les équipements audio-visuels (si nécessaire)
- ◆ Faites parvenir aux participants l'ordre du jour et les documents pertinents plusieurs jours à l'avance

**Conduite**

**Respectez l'horaire prévu :**

- ◆ Commencez à l'heure même si certains participants sont en retard
- ◆ Finissez à l'heure afin de respecter l'emploi du temps des autres participants,
- ◆ Demandez à pouvoir quitter la réunion si celle-ci dure plus longtemps que prévu.

**Dirigez la réunion avec méthode :**

- ◆ Assurez-vous que chaque participant ait un exemplaire de l'ordre du jour et les documents nécessaires,
- ◆ Présentez les objectifs, l'ordre du jour et la façon dont vous allez conduire la réunion
- ◆ Demandez aux participants, après avoir présenté l'agenda de la réunion, si d'autres points doivent être ajoutés à l'ordre du jour
- ◆ Commencez par les sujets les plus importants,
- ◆ Reportez à la fin de la réunion les points litigieux
- ◆ Veillez à ce que les discussions ne s'éloignent pas du sujet étudié
- ◆ Faites respecter le temps imparti à chaque point de l'ordre de jour
- ◆ Concluez la réunion en résumant les points clés des discussions

**Soutien**

**Rédigez ou faites rédiger un bref compte rendu :**

- ◆ Quelles décisions ont été prises ?
- ◆ Quelles informations ont été communiquées ?
- ◆ Quelles actions doivent être mises en œuvre, par qui, quand et comment ?

**Faites parvenir le compte-rendu à toutes les personnes concernées :**

- ◆ Liste des participants (liste de distribution)
- ◆ Autres personnes à informer (suite de la liste de distribution)

**✓ Être plus efficace avec le courrier et le classement**

Etes-vous régulièrement submergé par la paperasse, en train de répondre à du courrier ou de chercher un dossier égaré ? Quelques méthodes simples vous permettront de limiter le temps consacré à ces activités peu motivantes.

### Classement

**Utilisez un système de classement pratique ayant les qualités suivantes :**

- ◆ Facile d'accès,
- ◆ Divisé par ordre alphabétique ou par type d'activités,
- ◆ Permettant le repérage rapide des documents
- ◆ Connus de vos collaborateurs

**Faites périodiquement un grand ménage dans vos dossiers :**

- ◆ Jetez les documents devenus inutiles,
- ◆ Stockez les documents peu utiles dans une boîte
- ◆ Révisez au besoin votre système de classement

### Traitement

**Faites filtrer les documents qui vous sont adressés :**

- ◆ Précisez à votre secrétaire les documents que vous ne voulez plus recevoir ou ceux à faire parvenir à une autre personne
- ◆ Faites retirer votre nom des listes d'envoi informatisées si vous ne voulez plus recevoir certains documents

**Utiliser le système A,B,C,D pour le courrier ou des dossiers :**

A : prioritaire. Prévoyez une période de temps pour vous en occuper

B : à déléguer à quelqu'un d'autre

C : peu important. Classez le document dans le fichier « en attente »

D : inutile. Jetez immédiatement à la corbeille à papiers.

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

Consacrez régulièrement une période de temps pour ces dossiers : choisissez un moment où vous n'êtes pas particulièrement en forme pour entreprendre cette activité

**Utilisez la méthode la plus rapide pour répondre au courrier :**

- ◆ Répondez par téléphone plutôt que par écrit (si possible)
- ◆ Répondez directement sur la lettre que vous avez reçue (soyez sûr qu'il s'agit d'un courrier peu important, ou que votre destinataire utilise la même méthode et ne s'en formalisera pas)
- ◆ Utilisez des formulaires de type mémorandum ou bien écrivez quelques mots sur votre carte d'affaires

- ◆ Dicter votre courrier sur un dictaphone si vous devez le faire fréquemment
- ◆ Soyez le plus concis possible, évitez les longues formules de politesse et les envolées lyriques.

## ✓ Être plus efficace avec les déplacements

Le temps consacré aux déplacements varie considérablement selon les occupations de chacun. Dans les fonctions commerciales, les déplacements peuvent représenter 40 à 50% du temps de travail. Sans ce cas, organiser soigneusement ses déplacements est une nécessité.

### Pertinence

#### **Limitez le nombre de déplacements :**

- ◆ Est-il vraiment nécessaire de se déplacer ?
- ◆ Quels autres moyens pourraient être considérés : téléphone, courrier express, envoi d'un colis par taxi...
- ◆ Faites déplacer votre interlocuteur (lorsque possible)

#### **Déléguiez vos déplacements**

- ◆ Qui serait content d'y aller à votre place ?
- ◆ Qui pourrait vous remplacer avec efficacité ?

### Préparation

#### **Préparez votre itinéraire :**

- ◆ Concentrez vos déplacements dans le temps et dans l'espace
- ◆ Tenez compte des décalages horaires pour les voyages intercontinentaux
- ◆ Prévoyez les imprévus et les temps morts en fixant l'heure de plusieurs rendez-vous consécutifs
- ◆ Evitez, dans la mesure du possible, de planifier un déplacement à l'extérieur pendant les heures de pointe.

#### **Faites vos réservations suffisamment à l'avance :**

- ◆ Billets de train ou d'avion
- ◆ Location de voiture
- ◆ Réservation de chambres d'hôtel

#### **Préparez tout ce dont vous aurez besoin**

- ◆ Documents de travail
- ◆ Echantillons
- ◆ Effets personnels
- ◆ Cartes routières, plans des villes

### **Rédigez un plan de voyage pour les longs déplacements**

- ◆ Dates
- ◆ Activités à entreprendre
- ◆ Personnes à rencontrer
- ◆ Adresses et numéros de téléphone
- ◆ Heures de déplacement : avion, train
- ◆ Noms des hôtels, adresses et numéros de téléphone
- ◆ Communiquer votre plan de voyage à vos collaborateurs

### **Confirmez vos rendez-vous :**

- ◆ Personnes à rencontrer
- ◆ Heures de rendez-vous
- ◆ Adresses et numéros de téléphone

### **Soutien**

#### **Dès votre retour :**

- ◆ Rédigez vos plans d'action pour les activités à entreprendre ultérieurement
- ◆ Compilez vos dépenses de voyage
- ◆ Classez vos dossiers le plus rapidement possible.

## ✓ **Être plus efficace avec son assistante**

Une assistante est pour vous une aide précieuse pour la gestion de votre temps. En la considérant à sa juste valeur, vous la motiverez et vous l'inciterez à faire preuve d'initiative.

### **Communication**

#### **Informez votre secrétaire de vos priorités et de vos méthodes de travail :**

- ◆ Communiquez régulièrement les objectifs de l'entreprise ainsi que les vôtres
- ◆ Assurez-vous que sa description de tâches est à jour
- ◆ Choisissez avec elle un système de classement des dossiers
- ◆ Adoptez des directives claires pour le téléphone et l'organisation de vos déplacements
- ◆ Ecoutez ses suggestions et recommandations, elles en valent la peine !

### **Délégation**

Les compétences des autres sont beaucoup plus grandes qu'on le pense. Et elles se développent,...

#### **Délégez plus :**

- ◆ Dressez une liste des activités que vous pouvez lui déléguer ;

- ◆ Assurez-vous qu'elle a bien compris ce que vous attendez d'elle.

### Motivation

#### **Motivez et valorisez le travail :**

- ◆ Dites-lui ce que vous pensez de son travail ;
- ◆ Récompensez ses réussites ;
- ◆ Évaluez ses performances sur une base régulière (exemple : 3 fois par an) ;
- ◆ Fixez avec elle des objectifs de plus en plus ambitieux.

#### **Favorisez son développement :**

- ◆ Encouragez-la à progresser ;
- ◆ Incitez-la à suivre des cours de perfectionnement.

## ✓ Être plus efficace avec les lectures

La lecture de documents tels que journaux, revues techniques, dossiers,... mobilise un temps appréciable. Pour bien gérer vos lectures, respectez ces quelques principes.

### Quoi lire ?

**Déterminez ce que vous devez lire et ce qui peut être délégué :**

#### **Sélectionnez vos lectures :**

- ◆ Usage professionnel,
- ◆ Usage personnel.

#### **Déléguiez la lecture de certains documents :**

- ◆ Faites souligner les passages importants,
- ◆ Faites faire un bref résumé de lecture,
- ◆ Demandez des sommaires de rapport à ceux qui les rédigent.

### Comment lire ?

#### **Pour effectuer une lecture sélective :**

- ◆ Déterminez votre sujet d'intérêt,
- ◆ Lisez d'abord la biographie de l'auteur, la date de parution et le résumé du contenu de l'ouvrage,
- ◆ Lisez la table des matières, l'introduction et la conclusion de l'ouvrage,
- ◆ Soulignez avec un marqueur les passages importants,
- ◆ Rédigez une fiche de lecture si le contenu du document doit être réutilisé.

#### **Pour lire plus vite :**

- ◆ Inclinez vers vous, à 45 degrés, le document à lire plutôt que de pencher la tête sur votre table de travail,
- ◆ Ne prononcez pas mentalement les mots du texte ;
- ◆ Utilisez un guide visuel (main, doigt, crayon...) afin de concentrer votre attention sur le passage à lire,
- ◆ Lisez par groupe de mots plutôt qu'un mot à la fois,
- ◆ Suivez un cours de lecture rapide si vous devez lire un volume important de documents .

#### **Quand lire ?**

##### **Pour les lectures importantes :**

- ◆ Choisissez les périodes où vous êtes le plus en forme,
- ◆ Ne commencez pas une lecture si vous savez que vous n'aurez pas assez de temps pour la terminer.

##### **Pour les lectures peu importantes :**

- ◆ Choisissez les périodes de détente : après avoir terminé un travail difficile, après un repas...
- ◆ Utilisez les temps morts : transport en commun, temps d'attente.

#### ✓ **Un outil d'organisation performant : le bureau portatif**

Quand, par mégarde, on a soit oublié son agenda dans la poche du vêtement porté la veille, laissé son calendrier sur le coin du bureau, égaré sa liste « d'activités à faire » écrite sur une feuille de papier volante..., s'organiser devient une gymnastique intellectuelle difficile et risquée.

#### **Utilité**

Le guide personnel d'organisation (ou bureau portatif) est un outil permanent de travail qui facilite la planification et le contrôle de son temps et de ses activités.

Le principal avantage du bureau portatif est de regrouper les documents, adresses, outils de planification essentiels à ses activités.

Il évite de nombreuses pertes de temps (à condition de l'avoir toujours à portée de main).

#### **Format**

C'est avant tout un outil de travail personnel. Aussi, il n'existe pas de modèle uniforme. Chacun doit le bâtir en fonction de ses besoins spécifiques :

- un classeur à anneaux de format standard présente plusieurs avantages, en particulier...

- ♦ diviser le contenu en sections indépendantes,
- ♦ ajouter ou de retirer rapidement des documents,
- ♦ modifier facilement l'ordre et le contenu de chaque section.

- un PDA (agenda électronique) présente de nombreux avantages, en particulier...

- ♦ regrouper toutes les informations (agenda, notes, carnet d'adresses) en un seul endroit,
- ♦ créer une sauvegarde permanente avec la synchronisation sur l'ordinateur de bureau,
- ♦ tenir dans la poche.

## Contenu

Le nombre, l'ordre et le contenu des sections du bureau portatif varient selon les activités et les méthodes de travail de chacun.

Pour être efficace, il doit rester peu encombrant, facile à consulter et ne comprendre que les informations essentielles à l'organisation de son temps.

A titre d'exemple, voici quelques-unes des sections qu'on pourrait retrouver dans le bureau portatif :

- ♦ Notes personnelles : feuilles vierges
- ♦ Objectifs et priorités : liste des objectifs et des priorités annuelles, trimestrielles ou mensuelles
- ♦ Planification du temps : plans mensuels, agenda quotidien
- ♦ Planification de projets : plans d'action ou de mandats
- ♦ Planification financières, prévisions budgétaires, états de comptes, comptes de dépenses...
- ♦ Adresses utiles : adresses et numéros de téléphone de vos collaborateurs, de vos clients, fournisseurs, relations.

## PROCESSUS POUR S'ORGANISER

### Analyser son système d'organisation

- **Analyser son emploi du temps :**
  - Temps de travail/personnel
  - Temps consacré par type d'activité
  - % du temps planifié
- **Couper les interrupteurs :**
  - Facteurs de déconcentration
  - Causes
  - Interrupteurs contrôlables
- **Vaincre les chronophages :**
  - Chronophages les plus voraces
  - Causes
  - Techniques anti-chronophages
- **Utilisez la méthode SDT :**
  - Tâches quotidiennes
  - Outils de travail
  - Méthodes de travail
  - Poste de travail

### Améliorer son organisation personnelle

- **Adopter un comportement anti-dérangements :**
  - Prévenir
  - Réagir
- **Etre plus efficace avec :**
  - Le téléphone
  - Les réunions
  - Le courrier et le classement
  - Les déplacements
  - Son assistante
- **Utiliser des outils d'organisation performants**
  - Bureau portatif
  - Micro-ordinateur

## Module 3 : Comment mieux planifier

## 1. Agir ou réagir

---

Seul le futur est contrôlable ! Rien ne peut changer le passé. Quant au présent, il est difficile d'en modifier le cours. La seule possibilité qui s'offre vraiment à nous est de préparer le temps à venir.

### ✓ Pourquoi planifier ?

Planifier signifie anticiper... les résultats à atteindre, les problèmes et les solutions.

C'est aussi :

- ◆ Echelonner les actes et les résultats qui mèneront à nos objectifs.
- ◆ Ménager l'emploi du temps, les ressources et l'effort en vue de réaliser ces objectifs.

La planification sert à :

- ◆ Définir des résultats précis à attendre.
- ◆ Préciser les fonctions et les tâches pour une meilleure efficacité.
- ◆ Se donner une orientation, avec des directives et des politiques précises.
- ◆ Contrôler ses ressources.
- ◆ Contrôler les résultats.

Agir sans planifier, c'est partir en mer sur un navire sans gouvernail !.

### ✓ Les types de planification

1. La planification stratégique.
2. La planification opérationnelle.
3. La planification du temps.

#### La planification stratégique

Elle est faite habituellement aux échelons supérieurs de la direction d'une organisation. La planification stratégique découle de la mission d'une organisation et de ses objectifs à long terme.

Par exemple : une entreprise dont la mission est de fournir des services d'ingénierie pour des projets d'envergure se donne pour objectif stratégique de diversifier ses activités dans le domaine de la fabrication.

### La planification opérationnelle

Ce type de planification est adapté à l'exécution de plans d'action et de projets.  
Par exemple : la construction d'un immeuble.

On détermine alors :

- **Quoi faire ?**                    ➤ Les résultats à atteindre.
- **Qui ?**                                ➤ Les responsables de l'activité à entreprendre.
- **Quand ?**                            ➤ Les échéances à respecter.
- **Comment ?**                        ➤ La coordination des ressources et des efforts.

### La planification du temps

La planification du temps consiste à prévoir du temps à l'avance pour ses propres activités.

Il s'agit par exemple de réserver des blocs de temps au calendrier pour réaliser certaines activités prioritaires.

## ✓ **Obstacles à la planification**

Les obstacles à la planification sont de deux ordres :

1. Les obstacles organisationnels.
2. Les obstacles personnels.

### Les obstacles organisationnels

Certains facteurs liés à la culture et à la structure d'une organisation peuvent rendre difficile toute forme de planification :

- ◆ Politiques de l'organisation axées sur le court terme.
- ◆ Absence ou manque d'objectifs précis (conséquence : directives floues, manque d'orientation).
- ◆ Manque de motivation dans l'organisation (conséquence : la planification ne produit pas les résultats attendus).
- ◆ Résistance au changement (immobilisme).
- ◆ Roulement élevé du personnel (conséquence : difficulté de planifier ou de contrôler ses ressources).

### ☑ Les obstacles personnels

Les efforts de planification peuvent aussi se heurter à des obstacles d'ordre personnel, qui sont :

- ◆ L'absence ou le manque d'objectifs personnels («je ne sais pas ce que je veux...»).
- ◆ L'absence ou le manque d'organisation personnelle.
- ◆ L'absence ou le manque de motivation («j'exécute ce qu'on me demande, c'est tout...»).
- ◆ Les préjugés à l'endroit de la planification («s'arrêter pour réfléchir est une perte de temps»).

### ✓ Qualités d'un bon système de planification

Un bon système de planification :

- ◆ Permet de visualiser d'un coup les étapes d'un projet ou d'une activité, de même que les ressources disponibles.
- ◆ Tient compte des problèmes qui peuvent survenir et des solutions à apporter à ces problèmes.
- ◆ Permet de suivre l'exécution d'un projet ou d'une activité et prévoit des réajustements lorsque nécessaire.

## 2. Comment évaluer la dimension temps ?

---

Planifier, c'est savoir évaluer :

- ◆ Une durée d'exécution.
- ◆ Une date d'échéance.
- ◆ Une séquence d'activités.

### ✓ Évaluer une durée

Les facteurs déterminants à considérer pour évaluer une durée sont :

- **La nature de l'activité.**
  - est-elle simple ou complexe ?
- **Qui exécute l'activité**
  - est-ce une personne expérimentée ?
  - s'agit-il d'une personne seule ou d'une équipe ?
- **Quelle est la date d'échéance ?**

### ✓ Préciser une échéance

Les facteurs qui déterminent une échéance sont :

- ◆ La durée d'exécution prévue pour l'activité.
- ◆ La période durant laquelle sera réalisée l'activité : saison, période chargée ou période calme, début ou fin d'année...
- ◆ Les délais à prévoir : temps d'attente, délais de livraison, d'approbation, de déplacements, ...
- ◆ La marge de manœuvre pour les imprévus : pannes, bris de matériel, roulement de personnel, ...

### ✓ Établir une séquence d'activités

La planification d'une séquence d'activités permet d'obtenir une meilleure synchronisation de ces activités et une meilleure coordination des ressources.

Voici quelques points à considérer :

- ◆ Quelles activités peuvent être exécutées en parallèle ?
- ◆ Quelles activités sont séquentielles ?
- ◆ Quelles sont les personnes impliquées ?
- ◆ Sont-elles regroupées au même endroit et dispersées géographiquement ?
- ◆ Quelle est la structure d'autorité ? Les gens impliqués relèvent-ils de la même personne ?

## 3. Comment définir des objectifs performants ?

---

### ✓ Pourquoi se fixer des objectifs ?

«Si j'avais le temps, je...»

Pourquoi ne trouvez-vous jamais le temps pour réaliser vos désirs ? Souvent parce que votre temps est utilisé à répondre aux exigences suivantes :

- ◆ Les objectifs et les activités qui vous sont imposés.
- ◆ Vos obligations.
- ◆ Les urgences et les imprévus.

Un élément important a été oublié dans cette liste : vos propres objectifs. Ceux-ci représentent ce que vous voulez vraiment. Ce sont vos exigences intérieures.

Se fixer des objectifs aide à planifier son temps en fonction de ces exigences. Intégrés à la routine du travail, vos objectifs donnent un sens à toutes vos activités. Ils vous permettent de viser des résultats personnels et professionnels qui améliorent votre qualité de vie et votre efficacité.

### ✓ Qu'est-ce qu'un objectif ?

Un objectif est un résultat précis à atteindre dans une échéance donnée.

Un objectif efficace est un objectif précis.

Examinez la différence dans la formulation de ces deux objectifs :

- ◆ Améliorer la qualité du service à la clientèle.
- ◆ Réduire le nombre de plaintes de 50 % d'ici la fin du mois.

La première formulation est vague. C'est un vœu pieux. La deuxième précise le résultat à atteindre et l'échéance. C'est un vrai objectif.

### ✓ Qualités d'un bon objectif

Un bon objectif est :

- ◆ Mesurable.
- ◆ Réaliste.
- ◆ Stimulant.
- ◆ Partagé.
- ◆ Cohérent.

#### Mesurable

Je peux vérifier, à l'échéance, si le résultat visé a été atteint. Il peut s'agir d'un résultat quantitatif (réduire de tant % le nombre de plaintes) ou qualitatif (avoir informatisé le service de comptabilité).

#### Réaliste

Vouloir passer de représentant à vice-président des ventes en un an est peut-être un objectif ambitieux mais sûrement irréaliste. Soyez cohérent avec vous-même et faites en sorte que vos objectifs soient cohérents entre eux.

#### Stimulant

Se donner des défis est généralement source de motivation et de créativité. N'ayez pas peur de viser un peu plus haut que la fois précédente. L'expérience acquise vous aide à atteindre vos prochains objectifs.

**Partagé**

Un bon objectif est partagé et accepté par son supérieur hiérarchique, ses collaborateurs, ses employés... Communiquez les objectifs que vous vous fixez.

**Cohérent**

Aux différents paliers de l'organisation, les objectifs, doivent être cohérents entre eux. Chaque objectif concourt à l'atteinte des objectifs de l'organisation, de la direction, du service, du poste.

## 4. Comment prioriser ?

---

### ✓ Prévenir la lifophilie chronique

**Lifophilie** : de *L.I.F.O. (Last in First Out)*, méthode de gestion des stocks.  
**Comportement lifophile** : le sujet travaille sur une activité jusqu'à ce qu'une autre la remplace.

Les victimes de la lifophilie aiguë se plaignent d'être constamment débordées, dépensent beaucoup d'énergie et obtiennent peu de résultats.

Le lifophile chronique priorise :

- ◆ Ce qui est facile avant ce qui est difficile.
- ◆ Ce qui est rapide avant ce qui prend du temps.
- ◆ Ce qu'il connaît avant ce qui est nouveau.
- ◆ Ce qui lui plaît avant ce qui lui déplaît.
- ◆ Ce qui est urgent avant ce qui est important ; ce qui est imposé avant ce qui est choisi.

### ✓ Quoi et pourquoi prioriser ?

Ce que vous priorisez est fonction de vos besoins, de vos contraintes et des résultats que vous souhaitez atteindre.

**Vous pouvez prioriser :**

- ◆ Des objectifs à atteindre.
- ◆ Des projets à mettre en œuvre.
- ◆ Des activités à accomplir.

**Pourquoi prioriser ?**

Prioriser c'est choisir. Vous avez des contraintes et un temps limité. Dans la chaîne de vos activités et des résultats que vous visez, vous devez faire des choix.

En choisissant A, qui contribue davantage à atteindre votre objectif, vous renoncez à B, qui présente aussi des avantages.

Prioriser exige un certain courage, surtout si le choix comporte des risques. Est-ce vraiment ce que vous voulez ? Le résultat en vaut-il la chandelle ?

### ✓ Les critères pour prioriser

Pour déterminer des priorités, deux critères majeurs entrent en jeu :

1. Le critère de haut rendement.
2. Le critère d'urgence.

#### Le critère de haut rendement

La loi de Pareto, ou Loi des 20/80, énonce qu'une petite partie des facteurs produit le maximum de résultats. Ainsi seule une petite partie de vos activités (environ 20 %) produit les meilleurs résultats (environ 80 %). Ce sont vos activités à haut rendement.

Décider si un résultat à atteindre ou une activité à entreprendre est à haut rendement est avant tout une question de jugement personnel. Les réponses aux questions suivantes vous aideront à mieux comprendre la notion de haut rendement.

Dans votre travail, vous êtes rémunéré pour faire quoi exactement ? (Si la question suscite des doutes dans votre esprit, demandez-le discrètement à votre patron).

Avez-vous du personnel sous vos ordres ? Dans ce cas, qu'êtes-vous censé faire de différent ?

Si vous disposiez de plus de temps, que feriez-vous de plus ? Si vous ne disposiez que de 50 % de votre temps de travail actuel, sur quoi vous concentreriez-vous ?

En accordant plus d'importance à ces activités, vous éviteriez les principaux problèmes et urgences que vous subissez. Quelles sont vos activités ?

Deux clients concurrents sont prêts à signer avec vous un contrat d'égale valeur. Vous devez choisir l'un ou l'autre. En fonction de quels critères prendrez-vous votre décision ?

### Le critère d'urgence

Pour certaines personnes, le mot urgent suffit à déclencher chez eux une réaction de panique.

Mais est-ce réellement urgent ? C'est la première question à se poser.

Pour juger d'une situation d'urgence, demandez-vous :

- ◆ Quoi ? qu'est-ce qui est urgent ?
- ◆ Pour qui est-ce urgent ?
- ◆ Pour quand est-ce urgent ?
- ◆ Combien de temps faut-il pour faire cette activité urgente ?
- ◆ Par qui cette activité doit-elle être faite ?

### ✓ La méthode 1-2-3, A-B-C-D

Vous avez sur votre bureau quatre dossiers étiquetés urgents. Vous disposez d'une semaine pour les régler tous les quatre, alors que chaque dossier exige une semaine. Vous allez devoir choisir.

Il existe une méthode simple pour prioriser. Sur une échelle de 1 à 3, accorder une cote de priorité à vos activités en tenant compte des critères de haut rendement et d'urgence.

Examinez vos quatre dossiers. Pour chacun des dossiers, demandez-vous s'il est :

- ◆ A la fois urgent et à haut rendement (cote 1).
- ◆ Urgent mais pas à haut rendement (cote 2).
- ◆ A haut rendement mais pas urgent (cote 2).
- ◆ Ni urgent, ni à haut rendement (cote 3).

Supposons maintenant que sur vos quatre dossiers, un seul soit véritablement urgent et à haut rendement (cote 1). Les deux autres sont effectivement urgents, mais pas très importants (cote 2). Le dernier n'est ni urgent, ni à haut rendement (cote 3).

Vous devez maintenant prendre une décision quant à l'action à prendre face à ces quatre dossiers. Vous utilisez la méthode A-B-C-D :

- **A** : je fais
  - **B** : je fais faire
  - **C** : je reporte
  - **D** : je refuse
- Le dossier coté 1 est vraiment important et vous ne pouvez pas le déléguer.
  - Un des dossiers coté 2 peut très bien être pris en charge par un de vos proches collaborateurs.
  - L'autre dossier coté 2 est urgent, mais vous pouvez négocier un délai supplémentaire.
  - Le dossier coté 3 n'a aucune utilité et ne vous concerne pas.

Prioriser est un exercice quotidien qui fait économiser temps et énergie. A la longue prioriser deviendra pour vous une façon naturelle de penser et d'agir.

## 5. Comment planifier son temps ?

---

Planifier son temps, c'est réserver du temps à l'avance. Pour améliorer cette planification, on tient compte :

- ♦ De ses besoins réels.
- ♦ De ses priorités.
- ♦ Des outils de planification à sa disposition.

### ✓ Quels sont vos besoins réels ?

**De quel outil ai-je besoin et pourquoi ?**

Le directeur d'entreprise, pour ses besoins stratégiques veut planifier à plus long terme avec un outil qui lui permet de visualiser le déroulement de l'ensemble des projets et des activités.

Le chargé de projet, pour des besoins opérationnels, opte peut-être pour une planification mensuelle ou trimestrielle.

Le contremaître a besoin d'un outil de contrôle des activités à court terme.

### ✓ Les outils de planification du temps

En fonction de vos besoins réels, choisissez vos outils de planification.

**La fiche d'objectifs**

Elle vous permet de visualiser à tout moment les résultats que vous voulez atteindre et les échéances que vous vous êtes fixées.

**Le plan d'action**

Il permet d'organiser les activités par projets. Le plan d'action précise, quoi, qui, quand et comment.

**Le plan annuel**

Il identifie les grands objectifs échelonnés sur l'année et jalonnés d'étapes de contrôle.

**Le plan mensuel**

Il permet de visualiser l'allocation de son temps sur la base d'un mois (par journée et demi-journée).

**L'agenda hebdomadaire-quotidien**

Il sert à allouer des heures dans l'emploi du temps de la journée et de la semaine.

✓ **Les 7 règles d'or de la planification**

**Règle 1 : Commencer par la priorité n° 1 de la journée (semaine ou mois)**

- ◆ En réalisant le matin dès son arrivée la ou les priorités de la journée (par exemple de 8h30 à 9h30), on a une réserve de temps en cas d'imprévu.
- ◆ On s'enlève du stress-temps : une fois que nos priorités sont réalisées, nous devenons beaucoup plus disponible, à l'écoute des autres.

**S'ENLEVER SES PRE-OCCUPATIONS  
C'EST SE LIBÉRER L'ESPRIT  
POUR D'AUTRES OCCUPATIONS**

**Règle 2 : Fixer le début et la fin de chaque activité**

La loi de Parkinson dit que « le temps investi dans un travail a tendance à gonfler pour remplir tout le temps disponible ».

Un autre énoncé de cette loi est le suivant : « Le temps que prend l'exécution d'un travail, c'est le temps qu'on lui donne ».

Si vous prévoyez d'étudier «demain matin» un dossier sans fixer d'heure de début ni de fin, il y a des chances qu'en fin de matinée votre dossier ne soit pas bouclé. Par contre si vous planifiez de réaliser votre travail sur ce dossier de 10h à 11h, vous vous donnez les chances qu'il soit terminé.

Cette règle s'applique aussi lorsque nous avons des réunions ou des entretiens.

Si vous prenez rendez-vous avec un client, il est préférable de décider avec lui de la durée exacte de ce rendez-vous en lui posant la question : « combien de temps pouvez-vous m'accorder ? » ou « de combien de temps disposons-nous ? ».

Si vous avez noté de part et d'autre que le rendez-vous se déroulera de 14h à 15h, vous êtes sur le même **rythme** et chacun peut organiser le reste de son après-midi.

Si vous ne décidez que l'heure de début : « on se voit à 14h ? Oui, c'est d'accord... », vous pouvez de votre côté prendre un autre rendez-vous à 15h30 et lui garder son après-midi libre pour vous rencontrer. Lors de la visite, vous ne vivrez pas le même temps. Il sera disponible («j'ai tout l'après-midi») et vous serez stressé à partir de 15h quand vous verrez que vous avez du mal à conclure l'entretien en pensant à votre rendez-vous suivant.

Il en est de même lorsque vous acceptez un chronophage imprévu dans votre bureau. Décidez avec lui avant de commencer la durée que vous vous accordez : « on se donne 20 minutes ? ».

Ayant pris en commun cet accord, vous éliminez la pression du temps et vous vous rendez mutuellement disponible pour travailler.

Il arrive souvent que l'on ait du mal à estimer la durée d'un travail aussi appliquez la règle n° 3.

### Règle 3 : Garder des marges de manœuvre entre chaque activité planifiée

**Exemple 1** : Vous avez deux rendez-vous à prendre l'après-midi et vous estimez que chacun va durer une heure.

Entre les 2 rendez-vous, il y a 15 mn de transport, la marge de manœuvre que vous décidez de garder est de 30 mn.

Vous fixez le 1<sup>er</sup> rendez-vous à 14h et le 2<sup>ème</sup> rendez-vous à 15h45.

**Exemple 2 :** Vous prévoyez pour demain une réunion de 2 heures, de 8h00 à 10h00 et vous devez rencontrer un collaborateur pour discuter d'un projet pendant 30 mn.

Il est préférable de mettre votre rendez-vous avec votre collaborateur à 10h30 par exemple.

Dans les deux exemples ci-dessus, la marge de manœuvre de 30 mn permet de faire face à des imprévus :

- ◆ Client qui exprime tout d'un coup un besoin qu'il faut approfondir (ce n'est pas le moment de partir en lui disant que l'heure prévue pour le rendez-vous est écoulée !).
- ◆ Problème de transport plus long que prévu.
- ◆ Bureau à appeler d'urgence à la suite de l'entretien pour donner une instruction...
- ◆ Réunion qui dure un peu plus longtemps que prévu.
- ◆ Collègue, patron ou assistante qui veut vous voir 10 minutes à la fin de la réunion pour traiter un problème urgent.

En prenant l'habitude de garder des marges de manœuvre entre chaque activité planifiée, vous donnez de la souplesse à votre emploi du temps et vous évitez la course contre la montre : le sentiment d'être en retard, de vouloir rattraper le temps «perdu».

Ces marges de manœuvre constituent les **ARTICULATIONS** de votre emploi du temps. Si notre squelette ne possédait pas d'articulations, nous serions rigides et incapables de nous mouvoir. Il faut donc :

### **ÊTRE RIGoureux**

(Planifier son temps,  
fixer des heures de début et de fin)

### **SANS ÊTRE RIGIDE**

(garder des marges de manœuvre, des articulations  
afin de faire face aux imprévus et rester  
disponible aux autres)

#### **Règle 4 : Prendre des rendez-vous avec soi-même**

Notre agenda est utilisé le plus souvent pour noter nos engagements avec les autres : rendez-vous, réunions.

Par contre, on y trouve plus rarement indiqué les activités de réflexion, de rédaction, de préparation qui ne concernent que nous-mêmes (par exemple :

« préparez ma réunion du 27 », « réfléchir sur le projet KZ », « rédiger le rapport définitif sur l'étude AX »).

Ces activités sont dans notre tête ou sur une liste (« à propos où ai-je bien pu mettre cette liste ? »).

C'est ainsi que ces activités « traînent », sont « oubliées » ou réalisées sous la pression parce que nous n'avons pas pris des rendez-vous avec nous-mêmes pour les réaliser. Si quelqu'un vous sollicite pour vous voir demain de 10h à 11h et qu'en ouvrant votre agenda vous voyez inscrit : « préparation du dossier AX » pour cette période, vous allez négocier avec votre interlocuteur une rencontre à un autre moment.

Si par contre la « préparation du dossier AX » est quelque part dans votre tête ou sur une liste (placée sous la pile gauche de votre bureau), il y a des chances pour que vous acceptiez le rendez-vous et le dossier AX va rentrer dans une autre liste : celle des choses EN RETARD.

L'agenda n'est donc pas réservé uniquement aux autres mais aussi à soi-même pour les activités (professionnelles ou personnelles) à réaliser en priorité.

Planifier c'est se réserver du temps, c'est choisir de **prendre le temps** plutôt que s'entendre dire : je n'ai pas eu le temps.

#### Règle 5 : Déléguer dès que la décision est prise

**Exemple :** Nous sommes le 10 du mois, vous venez de terminer votre réflexion sur le dossier AX et vous avez prévu de déléguer une activité à un collaborateur pour boucler ce dossier pour le 18.

Si vous rencontrez votre collaborateur le 15 pour lui transmettre votre délégation, il y a des chances pour que vous vous heurtiez à un refus ou qu'il veuille négocier avec vous une échéance plus lointaine que celle que vous aviez prévue.

Respecter le temps des autres, c'est leur donner le temps de s'organiser, de pouvoir intégrer de nouvelles activités dans leur agenda sans pression inutile. Dire à quelqu'un le 15 du mois de faire quelque chose pour le 18 alors que l'on a pris la décision le 10, c'est mettre de la **pression inutile**.

#### Règle 6 : Inscrire la préparation et le soutien de chaque activité

Ouvrez à nouveau votre agenda. Vous constaterez que la réunion du 27 est bien planifiée.

Par contre vous avez peut-être du mal à trouver quelque part « préparer ma réunion du 27 ».

De la même façon, vous avez délégué à votre collaborateur une activité pour le 18 et vous avez probablement noté à cette date de vérifier si le travail est terminé. Mais il manque à la date du 14 et du 16, par exemple : « voir où est GM ».

Les activités de PREPARATION et de SOUTIEN ont une influence décisive :

- ◆ Sur la qualité de l'ACTION REALISEE
- ◆ Sur le respect des délais prévus.

Elles doivent être planifiées dans l'agenda et pas trop près de la date d'échéance de l'action.

**Exemple :** Si vous mettez la préparation de la réunion du 27, le 25 de 16h à 17h et qu'au dernier moment une activité prioritaire arrive, la préparation de la réunion va sauter.

**Exemple :** Si GM doit remettre le travail délégué le 18 et que vous prévoyez de faire un soutien le 17, cela ne vous laisse qu'une très faible marge de manœuvre dans le cas où il vous avoue : « j'ai eu des difficultés... je n'ai pas eu le temps... en vérité je n'ai pas bien compris et je n'ai pas réussi à ... ».

#### Règle 7 : Ouvrir son agenda tous les matins

L'utilisation d'un outil de planification est donc indispensable pour respecter ses échéances et se coordonner avec les autres.

Encore faut-il l'ouvrir tous les matins pour **voir** ce qui est prévu aujourd'hui et tous les soirs pour **revoir** ce que nous avons fait et préparer sa journée du lendemain. Ces deux habitudes permettent de

COMPLÉTER SON PASSÉ  
PRÉVOIR SON AVENIR  
POUR LIBÉRER LE PRÉSENT

On fait le bilan de sa journée (de sa semaine, de son mois), on voit ce qui a été fait, ce qui reste à faire, on planifie les nouvelles activités à réaliser et ainsi on est plus détendu, ouvert aux autres car tout est en place dans notre tête et dans notre agenda.

On quitte le bureau en ayant bien structuré ses idées et son temps et on peut ainsi se consacrer de manière plus détendue à nos activités personnelles, notre famille, nos amis, ...

Ne réservez à l'avance que 20 à 30 % de votre temps sur une base mensuelle, 40 à 50 % sur une base hebdomadaire.

Après tout ce temps de planification, reste-t-il du temps pour travailler ? Bien sûr ! Avec l'habitude, planifier son mois prend en moyenne une heure, planifier sa semaine en moyenne une demi-heure et ses journées environ quinze minutes.

Suivez le conseil de l'ancien président de la compagnie Du Pont, Crawford Greenwalt : « *chaque heure consacrée à la planification en fait gagner trois ou quatre dans l'exécution* » !

## PROCESSUS POUR PLANIFIER SON TEMPS

### Penser résultats

- **Se fixer des objectifs :**
  - professionnels,
  - personnels.
- **Formuler des objectifs :**
  - mesurables,
  - réalistes,
  - stimulants.

### Prioriser objectifs, projets et activités

- **Prioriser 1-2-3 :**
  - haut rendement et urgent,
  - haut rendement et non urgent ou bas rendement et urgent,
  - bas rendement et non urgent.
- **Décider A-B-C-D :**
  - faire,
  - déléguer,
  - reporter,
  - refuser.

### Planifier l'action et le temps

- **Etablir des plans d'action :**
  - qui (responsable),
  - fait quoi (activité),
  - quand (échéance),
  - comment (durée, budget).
- **Réserver son temps dans son agenda :**
  - plan mensuel,
  - agenda quotidien.
- **Réviser son emploi du temps :**
  - être flexible,
  - noter.

**Module 4 :  
Comment mieux déléguer  
des mandats**

## 1. « Faire faire », un des secrets de l'efficacité

---

### ✓ Le syndrome du « one man show »

Le cadre est responsable des résultats de son service, mais non de l'exécution des tâches. Son travail consiste à «faire faire».

Un des freins les plus importants à la délégation est la conviction personnelle que si l'on exécute soi-même le travail, les résultats seront meilleurs.

A court terme, ce «Manager» n'a pas forcément tort. Mais s'il persiste à tout faire lui-même, il risque de s'enfermer dans le cercle vicieux :

- ◆ Moins on délègue, plus on doit exécuter certaines tâches.
- ◆ Plus on exécute, moins on a le temps de déléguer.

Le cadre a la responsabilité de déléguer certaines tâches et de préparer la relève.

C'est à lui de décider :

1. Quoi déléguer ?
2. A qui déléguer ?

### Quoi déléguer ?

La responsabilité d'un projet appartient au cadre. En déléguant, il ne perd pas cette responsabilité. Il doit toujours s'assurer que les résultats visés seront atteints.

Le cadre peut déléguer la totalité ou une partie de l'exécution des tâches. A partir de son jugement et de sa perception, il décide quoi déléguer en fonction de :

- ◆ L'importance du mandat ou du projet.
- ◆ Les conséquences possibles.
- ◆ Le degré d'urgence.
- ◆ L'expérience des personnes à qui il peut déléguer.
- ◆ La disponibilité et le nombre de personnes à qui il peut déléguer.
- ◆ Les besoins de perfectionnement de ses subordonnés.

### A qui déléguer ?

Pour déterminer à qui déléguer, selon la nature du mandat, le cadre choisit :

- ◆ Le plus expérimenté.
- ◆ Le plus disponible.
- ◆ Le plus motivé par le mandat en question.
- ◆ Celui qui a besoin de se perfectionner.

## 2. Les obstacles à la délégation

---

### ✓ Les obstacles d'ordre psychologique

Pourquoi les cadres ne délèguent-ils pas davantage ? Les arguments invoqués généralement sont d'ordre psychologique :

- **La qualité**
  - La peur d'obtenir des résultats de qualité inférieure si le travail est exécuté par une autre personne.
- **Le temps**
  - La perception de manquer de temps nécessaire pour déléguer.
- **L'ego**
  - La peur inconsciente de réaliser que quelqu'un peut exécuter mieux que soi.

En déléguant de façon progressive et planifiée, vous réussirez à vaincre ces obstacles et éviterez de devenir un « one man show ».

### ✓ Les obstacles liés à l'organisation du travail

D'autres obstacles sont liés à l'organisation du travail :

- ◆ Description de fonction imprécise.
- ◆ Manque de planification du travail.
- ◆ Manque d'organisation personnelle.

Une description de fonction imprécise peut amener le cadre à ne pas savoir à qui déléguer.

Par exemple, s'il est responsable de l'organisation d'une réunion et qu'il ne l'a pas vraiment planifiée (objectifs, ordre du jour, rôle de chaque participant, ...), il aura de la difficulté à déléguer l'exécution de certaines activités.

De la même façon, un manque d'organisation personnelle est un frein à la délégation. L'argument invoqué dans ce cas est «je n'ai pas le temps». Il est vrai que les premières délégations demandent du temps, mais plus vous déléguerez, plus ces délégations vous sauveront du temps.

### 3. Les avantages de la délégation

---

Une délégation efficace a des impacts positifs :

- ◆ Pour celui qui délègue.
- ◆ Pour celui à qui l'on délègue.

#### ✓ Pour celui qui délègue

Déléguer vous permet de :

- ◆ Vous concentrer sur vos activités à haut rendement.
- ◆ Economiser du temps.
- ◆ Motiver vos employés.
- ◆ Identifier le potentiel de vos employés.
- ◆ Former vos employés.
- ◆ Préparer la relève.

#### ✓ Pour celui à qui l'on délègue

Les employés à qui vous déléguez retirent les avantages suivants :

- ◆ Se former et se développer.
- ◆ Relever de nouveaux défis.
- ◆ Recevoir une preuve de reconnaissance de leur valeur, de leurs compétences.
- ◆ Se préparer à assumer une nouvelle fonction.

### 4. Comment se préparer à déléguer ?

---

Une délégation de mandat ne s'improvise pas. Pour éviter des déceptions et des frustrations de part et d'autre, le cadre s'assure de présenter un mandat clair et motivant. Il doit :

- ◆ Clarifier le mandat.
- ◆ Choisir le mandataire.
- ◆ Choisir le moment approprié.
- ◆ Planifier le soutien.

## ✓ Clarifier le mandat

Pour bien déléguer, il est primordial que le cadre visualise clairement le résultat final du mandat. Sinon, le mandataire interprète à sa façon le mandat, ce qui risque d'entraîner des frustrations de part et d'autre. En conséquence, le cadre hésitera à déléguer de nouveau et le mandataire sera frustré par ce manque de confiance.

Des mandats imprécis peuvent entraîner les conséquences suivantes :

- ◆ Pertes de temps.
- ◆ Résultats insatisfaisants.
- ◆ Frustrations.
- ◆ Dérangements par le mandataire qui a besoin de :
  - directives,
  - informations.

Pour clarifier le mandat, identifiez :

- ◆ Le résultat final attendu.
- ◆ L'échéancier.
- ◆ Les ressources mises à la disposition du mandataire (humaines, financières, matérielles, informationnelles).
- ◆ L'autorité accordée dans le cadre du mandat.

## ✓ Choisir le mandataire

Dans le choix de la personne à qui il délègue, le cadre tient compte de différents facteurs :

- ◆ La compétence et l'expérience de ses employés.
- ◆ La disponibilité de chacun.
- ◆ L'occasion de former un employé.
- ◆ L'intérêt manifesté par ses employés.

Un employé peut avoir, par exemple, toute la compétence voulue mais ne pas être disponible au moment nécessaire. Le cadre se soucie de développer la polyvalence des membres de son équipe.

## ✓ Choisir le moment approprié

Une délégation faite à la sauvette, dans un couloir ou durant une pause-café, risque de donner des résultats insatisfaisants.

Prévoyez le temps nécessaire et choisissez le moment approprié pour vous et le mandataire.

### ✓ Planifier le soutien

Planifier le soutien, c'est prévoir des points de contrôle entre le début et la fin du mandat dans le but de s'assurer que le résultat attendu sera effectivement atteint.

Soutenir l'exécution du mandat, ce n'est pas évaluer à la fin du mandat si le résultat a été atteint ou non. Pour bien planifier le soutien, déterminez :

- **Quoi contrôler ?**
  - Exemples : l'élaboration du plan d'action, le bon déroulement des activités, ...
- **Comment contrôler ?**
  - Exemples : par une rencontre individuelle, par la remise d'un rapport, par un contact téléphonique, ...
- **Quand contrôler ?**
  - Prévoyez davantage de points de vérification si le mandataire a peu d'expérience.
- **Par qui ?**
  - Déléguez certaines parties du soutien, si nécessaire.

## 5. Comment gérer une rencontre de délégation

---

### ✓ La rencontre de délégation

Pour bien déléguer, une rencontre formelle avec le mandataire est nécessaire, même si elle est de courte durée.

Pour bien gérer cette rencontre avec efficacité, respectez les étapes suivantes :

- ◆ Obtenir l'accord du mandataire.
- ◆ Présenter le mandat.
- ◆ Susciter des questions.
- ◆ Vérifier la compréhension.
- ◆ Accorder son aide.

#### Obtenir l'accord du mandataire

Avant même de présenter le mandat, prenez quelques minutes pour créer un climat favorable et obtenir l'accord de votre mandataire :

- ◆ Accueillez votre interlocuteur.
- ◆ Justifiez votre choix.
- ◆ Présentez des avantages pour votre interlocuteur.

- ◆ Obtenez l'accord de votre interlocuteur.

**Présenter le mandat**

**Pour présenter efficacement le mandat :**

**Précisez le mandat :**

- ◆ Objectif précis :
  - résultat final attendu,
  - échéance.
- ◆ Ressources à la disposition du mandataire :
  - informations,
  - dossiers,
  - personnes avec qui communiquer.
- ◆ Autorité accordée :
  - autorisation de dépenser jusqu'à un montant de ...
- ◆ Présenter le plan de soutien.
- ◆ Notez les points de contrôle dans votre agenda et demandez au mandataire de les consigner dans le sien, si nécessaire.

**Susciter des questions**

Encouragez votre interlocuteur à vous poser des :

- ◆ Questions ouvertes (comment, pourquoi, ...).
- ◆ Questions de précision (qui, quand, où, ...).

**Vérifier la compréhension**

Assurez-vous que votre interlocuteur a bien compris le mandat en lui posant des questions ou en lui demandant de reformuler, si nécessaire.

**Accorder son support**

Le mandataire a besoin que vous lui exprimiez votre confiance quant à sa capacité d'exécuter le mandat. Il doit savoir qu'il peut compter sur votre aide :

- ◆ Manifestez votre confiance.
- ◆ Assurez-le de votre support.

## MOTIVER SUR LE MANDAT

Posez-vous les questions suivantes :

- ◆ « Si j'étais à sa place, qu'est-ce que je trouverai intéressant dans ce mandat ? ».
- ◆ « Quels seront les effets positifs de cette délégation : pour lui, pour l'équipe, pour l'entreprise ? ».
- ◆ « Est-ce l'occasion pour lui, l'entreprise, d'acquérir de nouvelles connaissances ? ».
- ◆ « De rencontrer d'autres personnes ? ».
- ◆ « D'être valorisé si la mission est une réussite ? ».
- ◆ « D'utiliser des talents personnels (créativité, vigueur, sens de la négociation) ? ».

## 6. Comment assurer un soutien efficace

---

### ✓ Importance d'assurer un soutien

Pour que le résultat final soit conforme à vos attentes, assurez un soutien efficace. Bien que vous ayez confiance en les capacités du mandataire, vous demeurez responsable du travail accompli.

D'ailleurs, un soutien efficace motive le mandataire à atteindre les résultats visés.

Après avoir délégué un mandat, nous avons tendance à ne pas respecter le plan de soutien convenu.

Notez dans votre agenda les étapes de contrôle afin de ne pas les oublier par la suite.

### ✓ Respecter le soutien convenu

Pour assurer un soutien efficace :

- ◆ Respectez :
  - les méthodes (rencontre, téléphone, ...),
  - la fréquence (après une semaine, dans un mois, ...).
- ◆ Rectifiez le tir, si nécessaire.

## 7. Comment éviter les délégations inverses

---

### ✓ « Chef, j'ai un problème »

La délégation inverse est la délégation d'une activité d'un employé à son patron. Si un employé vous soumet un problème et que vous acceptez de le résoudre à sa place, vous venez de « vous faire passer » une délégation inverse. Cette délégation survient dans deux types de situations.

Par exemple, un employé travaille sur un projet et éprouve des difficultés en cours de route. Il demande alors l'avis de son patron. Comme ce dernier n'a généralement pas le temps de résoudre le problème immédiatement, il demande à son employé de lui laisser le dossier. Le patron est maintenant responsable de ce dossier vis-à-vis de son employé. Il vient d'accepter une délégation inverse.

Ce type de situation peut aussi se produire pour un mandat qui avait déjà été délégué.

La délégation inverse fait perdre du temps à tout le monde et ne favorise ni le sens des responsabilités, ni l'esprit d'initiative.

### ✓ Faire face à la délégation inverse

Bien que le rôle du cadre soit d'aider ses employés, évitez toute délégation inverse.

Lorsqu'un employé sollicite votre aide pour un problème quelconque, respectez les étapes suivantes :

- ◆ Faites préciser le problème :
  - nature du problème (quoi, qui, quand, comment),
  - causes du problème.
- ◆ Faites identifier des solutions :
  - solutions déjà tentées,
  - autres solutions possibles.
- ◆ Faites confirmer un plan d'action pour résoudre le problème :
  - objectif(s) à atteindre,
  - action(s) à entreprendre,
  - soutien (quoi, quand, comment, par qui).
- ◆ Encouragez votre interlocuteur :

- manifestez votre confiance,
- assurez-le de votre soutien.

### ✓ Prévenir les épidémies de délégations inverses

Si vous avez souvent à faire face à la délégation inverse, vous pouvez faire comme ce directeur général qui a affiché sur la porte de son bureau la note suivante :

« Avant de m'exposer vos problèmes, préparez vos solutions. Si vous ne faites pas partie de la solution, vous faites peut-être partie du problème. Maintenant vous pouvez frapper avant d'entrer. Je me ferai un plaisir de vous aider ».

## PROCESSUS POUR ÉVITER UNE DÉLÉGATION INVERSE

- Faire préciser le problème
- **Nature du problème :**
    - quoi,
    - qui,
    - quand,
    - comment.
  - **Causes du problème.**
- Faire identifier des solutions
- **Solutions déjà tentées**
  - **Autres solutions possibles.**
- Faire confirmer un plan d'action
- **Faire préciser :**
    - objectif(s) à atteindre
    - action(s) à entreprendre.
  - **Confirmer le soutien :**
    - quoi,
    - quand,
    - comment,
    - par qui.
- Encourager
- **Manifester sa confiance.**
  - **Assurer son soutien.**