

Introduction

Vous voilà à méditer sur la session qui commence, sur tout ce que vous aurez à faire au cours des prochaines semaines. Vos sentiments sont partagés entre l'emballement du nouveau et la peur de manquer de temps. Vous savez que vous allez être bombardé de choses à faire et vous n'êtes pas sûr de l'état dans lequel vous allez finir le combat. Vous songez aux quelques travaux longs ou aux interminables listes de problèmes qui sont prévus, puis à la dizaine d'examens que vous aurez à préparer que déjà vous ployez devant la pointe de l'iceberg. Puis il y a les réunions d'équipe qui vous stressent presque autant que les nombreuses heures de recherche à la bibliothèque. La pensée d'une semaine de relâche et l'espoir d'une tempête de neige vous rassurent temporairement mais cela perd tout effet lorsque reviennent les images plus laborieuses. Vous imaginez maintenant que vous aurez à assister à quelques centaines d'heures de cours : la seule idée d'être assis aussi longtemps vous soulève de votre chaise. Puis, vous réalisez que vous devrez passer encore plus d'heures à votre table de travail : le vertige vous prend et vous retombez immédiatement assis. C'est probablement dans cette position que vous attaquerez les pages qui suivent, geste qui peut vous permettre, lectrice et lecteur affairés, de gagner beaucoup de temps.

I-LE TEMPS:

▮ -qu'est ce que le temps:

"Qu'est-ce donc le temps ? Si personne ne me le demande, je le sais ; mais si on me le demande et que je veuille l'expliquer, je ne sais plus." Cette célèbre phrase de Saint-Augustin illustre le paradoxe qui se pose lorsque l'on parle du temps.

Le temps, c'est de l'argent entend-on dire souvent. En effet, le temps est une ressource inestimable qu'il faut savoir gérer avec la maximum d'efficacité dès que l'on recherche la performance. Certains y réussissent mieux que d'autres car ils ont compris que cela demande une organisation rationnelle qui élimine les pertes de temps, les erreurs, les oublis, le stress, et permet la réalisation des objectifs donnés dans une durée optimale.

Le temps est une contrainte à laquelle nul ne peut échapper : on ne peut ni l'accélérer, ni le retarder. Aussi faut-il apprendre à le maîtriser en mettant en place une gestion de temps.

▮ -Qu'est ce que la gestion du temps?

La gestion prend en compte les moyens matériels et humains (effectif pour réaliser une tâche, compétences disponibilité) dont dispose l'entreprise mais aussi les contraintes (durée légale du travail, coût des heures supplémentaires, délais de livraison, organisation du travail : en équipe, de nuit...)

La gestion du temps, c'est tout simplement une façon de bien équilibrer vos heures de repos, de travail et de loisir. Sans vous en rendre compte, vous prenez constamment des décisions qui sont liées à la gestion du temps. Tous les jours, vous faites des choix : rester au lit, aller en classe, étudier, aller à la bibliothèque, aller au gym ou clavarder. Ces choix personnels jouent un rôle important dans les stratégies de gestion du temps.

▮ -Quels sont les avantages de bien gérer son temps?

Une bonne gestion du temps peut vous aider à mieux vous concentrer, à mieux vous organiser, à obtenir de meilleurs résultats scolaires et, surtout, à réduire votre stress. Gérer votre temps efficacement vous permet de bien équilibrer les heures que vous consacrez aux loisirs, au repos et aux études. Résultat : vous vous sentirez plus heureux.

□ **-Pourquoi est-ce si difficile de mettre en pratique les bonnes stratégies de gestion de temps?**

Apprendre à gérer son temps n'est jamais une tâche facile. En tant qu'étudiant ou étudiante, vous avez à assumer de nouvelles responsabilités et fixer de nouvelles priorités, ce qui vous demande beaucoup de temps et d'attention. Votre intégration à la vie universitaire modifie sérieusement vos stratégies de gestion du temps. Parmi ces changements :

- Vous faites davantage de décisions concernant votre éducation;
- Vous participez plus activement à des sports, des clubs étudiants et des rencontres;
- Vous avez de nouveaux amis et de nouvelles expériences;
- Vous prenez un plus grand nombre de décisions sans demander l'avis de vos parents ou de votre famille;
- Vous avez de plus grandes responsabilités quotidiennes : faire l'épicerie, planifier et préparer vos repas, faire la lessive et le ménage, payer vos factures, etc.;
- Vous travaillez à temps partiel en vue de payer vos droits de scolarité et votre logement.

□ **-Les effets d'une mauvaise gestion du temps :**

- Difficulté à se mettre au travail le matin.
- Absence d'objectifs écrits.
- Oubli de noter des tâches.
- Remise perpétuelle des tâches désagréables.
- Constantes interruptions.
- Mauvais aménagement du bureau, de l'ordinateur personnel.
- Le bureau croule sous la paperasse.
- Vous n'avez jamais le temps d'abattre le boulot important.
- Les urgences occupent tout votre temps.
- Prolongation des pauses-café et des repas.
- Soirs et week-ends consacrés au travail.
- Refus de déléguer.

- Vous ne savez pas dire «non».
 - Longues périodes de rêverie.
 - Discussions personnelles pendant les heures de travail.
-
- Trop longues recherches de documentation et d'information.
 - Mauvaise utilisation des outils de communication.
 - Difficulté à rédiger.
 - Lecture prolongée de magazines et de courrier.
 - Relecture fréquente de documents.
 - Le travail est rarement effectué dans les délais prévus.

□ -Ces lois qui régissent notre temps

✓ **La loi de Laborit:**

Chaque individu a une inclination naturelle à d'abord faire les choses qui lui font plaisir. Loi du désir ou du moindre effort, en somme. Pour y résister, il n'est pas d'autre solution que de se faire violence. Commencez par le plus pénible.

✓ **La loi de Fraise:**

Le temps comporte une dimension psychologique, qui est fonction de l'intérêt porté à l'activité effectuée. Plus l'intérêt est grand, plus le temps passe vite. Conséquence : vous risquez de consacrer trop de temps à ce qui vous fait plaisir et de vous débarrasser trop rapidement des activités que vous abhorrez.

✓ **La loi de Murphy:**

Chaque chose prend toujours plus de temps qu'on ne le prévoyait au départ. Pour échapper à cette fatalité, évaluez toujours le temps qu'il faudra consacrer à l'exécution d'une tâche en y intégrant l'imprévu.

✓ **La loi de Parkinson:**

Plus on a de temps pour faire quelque chose, plus on en prend effectivement, sans que le résultat soit forcément meilleur. Pour éviter ce genre de dérive, fixez-vous des échéances.

✓ **La loi d'Illich:**

Au-delà d'un certain seuil, l'efficacité professionnelle décroît, voire devient négative. Le principe des rendements décroissants vaut aussi pour l'homme. Pour vous soustraire à cette loi, n'abusez pas de vos forces, ménagez-vous des pauses, prenez le temps de souffler.

✓ **La loi de TAYLOR:**

L'ordre dans lequel nous effectuons une série de tâches influe directement sur le temps qu'elles nous prennent. Apprenez donc à trouver le bon ordre, en tenant compte de votre propre rythme : si vous êtes en grande forme le matin, ne gâchez pas votre énergie à trier votre courrier !

✓ **La loi de pareto :**

Il se décrit comme la règle de la 80/20, selon laquelle 20 pour cent d'une activité fournissent toujours 80 pour cent des résultats.

En gestion du temps, la règle des 80/20 est précieuse, car elle rappelle quotidiennement aux gens de consacrer leur temps et leur énergie aux 20 pour cent de leur travail qui importent vraiment. En retour, ces 20 pour cent peuvent produire 80 pour cent des résultats requis.

II-La démarche d'une meilleure gestion du temps:

-Les "voleurs" du temps:

Quelles sont les causes du temps perdu ? On appelle « chronophages » les activités qui absorbent beaucoup de temps sans efficacité. On les nomme aussi « voleurs du temps ».

Faites la liste de vos voleurs de temps en vous aidant des exemples cités ci-dessous.

❖ Les voleurs de temps d'origine externe :

- ▶ Les appels téléphoniques imprévus ou trop
- ▶ Les bavardages avec les collègues ou les amies qui viennent raconter leurs problèmes.
- ▶ Les réunions trop fréquentes, trop longues.
- ▶ Les entretiens ou les réunions mal préparées.
- ▶ Les interruptions par les collègues, par les enfants, les parents...
- ▶ Les visiteurs qui arrivent à l'improviste.
- ▶ Les conflits mal gérés qui durent.
- ▶ Le manque d'informations.
- ▶ La mauvaise organisation des autres.
- ▶ Les démarches administratives trop longues.

Les voleurs de temps externes existent. Nous sommes tous les jours perturbés dans nos activités par une masse d'imprévus. Pourtant certains sont complètement dépassés alors que d'autres gèrent la situation avec beaucoup de calme et d'efficacité. Mais les voleurs les plus délicats à débusquer sont à l'intérieur de nous.

les voleurs de temps externes	À éviter	les conseils et remèdes
1. Appels téléphoniques imprévus ou inutilement longs.	"on se rappellera pour fixer un rendez-vous"	le téléphone et le téléphone portable
2. Conversations non abrégées. Politique de la porte ouverte.	"on se rappelle tout à l'heure pour finir notre conversation"	la secrétaire
3. Manque de formation ou de compétence du personnel.	"on fera une réunion pour informer tous les collègues"	les collaborateurs et les collègues
4. Secrétariat déficient.	"vous avez reçu un papier à ce sujet il y à 6 mois : je l'ai envoyé à toutes les instances de l'académie..."	Les réunions
5. Interruptions provenant de la hiérarchie.	"je travaille chez moi car je ne peux pas travailler à l'iufm"	Écrire
6. Repas d'affaires, relations publiques.	organiser une réunion avec tous les	Le courrier y compris le courrier électronique

7. Réunionite : réunions trop fréquentes, imprévues, mal préparées, mal conduites.		
8. Gens disponibles.		
9. Système de classement déficient.		
10. Étude du courrier.		
11. Circuits d'information inexistants ou défaillants.	intéressés pour définir la politique de l'entreprise: directeur général-directeur commercial-directeur du marketing-chef de produit-directeur technique-chefs d'équipes - responsables syndicaux et représentants divers du personnel :	(mél) Les clients-élèves-étudiants-stagiaires
12. Systèmes de contrôle insuffisants.		
13. Statistiques nombreuses à fournir.	cela fait sourire je l'espère mais c'est	

Le téléphone et le téléphone portable

- **Préparez vos appels** les plus importants (liste des points à voir, arguments à apporter, points à éviter, etc...)
- Gardez l'initiative : mieux vaut appeler que se faire déranger, et quand vous êtes appelés sachez éviter les digressions : " Que puis- je faire pour vous ?"
- Groupez vos appels ou vos rappels
- Sachez conclure une discussion, parlez au passé est un bon moyen " nous avons vu que..."[" nous sommes donc convenus de... " ou bien des excuses plus classiques " excusez moi, j'ai quelqu'un dans mon bureau"[" on m'appelle sur une autre ligne"
- Sachez utiliser toutes les fonctions de votre poste (rappels automatiques, renvois...)
- Sachez avoir des heures où vous n'y êtes pour personne (c'est bien le cas quand vous déjeunez ou quand vous êtes en vacances...). Le portable permet d'être joignable à tout moment mais n'exige pas d'être dérangible tout le temps: ce n'est heureusement pas encore un outil utilisé dans l'enseignement.
- Améliorez en permanence les méthodes et l'efficacité du **filtrage** :
 - o liste d'interlocuteurs "VIP", liste "d'indésirables"
 - o prise de message (interlocuteur, objet de l'appel...)
- Mesurez votre temps au téléphone et mettez ce temps en rapport avec l'efficacité de l'appel
- **Téléphoner debout** force à parler moins longtemps...

Le courrier y compris le courrier électronique (mél)

- **Ne l'ouvrir qu'une fois par jour, et prendre l'habitude de ne manipuler un papier ou un fichier-courrier qu'une fois** (transmettre tout de suite, répondre, jeter ; pour les mél: répondre-tout-de-suite, retransmettre, jeter-vider-la-corbeille, classer, imprimer-classer) - les gadgets du style "avertissement sonore lors de l'arrivée d'un courrier dans votre boîte aux lettres" devraient être réservés aux ministres...à éviter absolument pour un formateur iufm.

- Affectez des priorités en lisant (ou faites le faire par votre secrétaire) : annotez, transmettez...
- Economisez le temps de vos destinataires (inscrivez "inutile de répondre", "pour info", faites des résumés en tête des rapports,...)
- La bureautique offre beaucoup de possibilités pour les courriers standards
- Le dictaphone ne convient pas à tous, mais il est un outil précieux pour le courrier

Écrire

- Écrivez pour être compris, pas pour être lu !
- **Épargnez le temps de ceux qui vont vous lire: ce courrier est-il vraiment nécessaire ? Établir une liste précise des destinataires et signaler l'objectif du courrier (pour info, pour action....)**
- Écrivez de manière simple et claire : des phrases courtes, un vocabulaire usuel, sans digressions. Essayez le plus souvent de ne pas dépasser un recto
- Sachez vous bloquer des périodes sur votre agenda quand vous avez un rapport à écrire, et éviter de le faire aux heures où "on a besoin de vous"
- Ayez le matériel ad hoc
- La bureautique est parfois d'un grand secours quand on dactylographie à une vitesse raisonnable
- Partagez avec vos collaborateurs vos abréviations usuelles
- Laissez des marges à vos textes pour faire des ajouts ou des corrections
- Sachez ne pas vous obstiner... et reprendre après une période de calme !

Les collègues et collaborateurs

- Méfiez vous de propositions du style " N'hésitez pas à me déranger si quelque chose ne va pas"... Si on vous prend au mot, vous ne vous en sortirez pas.
- Eux aussi ont à gérer un emploi du temps chargé
- **Prévenez les de vos absences : vous pouvez partir, pas disparaître**
- Vérifiez régulièrement les méthodes de travail avec vos collaborateurs : les réunions régulières, le système de notes, etc., sont-ils toujours performants ?

La secrétaire

- Ayez des règles pré-définies avec votre secrétaire lorsque vous êtes en réunion (prise de message, vérification de l'urgence et de l'importance de l'appel...)
- Adaptez en permanence, les méthodes de travail en commun (horaires, classement, délégation, etc...)
- Fixez lui ses priorités
- Clarifiez lui les vôtres. Elle doit tout savoir de votre travail pour :
 - o filtrer vos appels téléphoniques
 - o trier votre courrier
 - o faire votre classement
- Présentez la à vos interlocuteurs, elle aura plus de poids
- Prévoyez des moments et des outils particuliers pour travailler avec elle :
 - o mise à jour de l'agenda
 - o liste d'appels téléphoniques en votre absence
 - o liste de consignes en son absence
 - o vos/ses abréviations les plus courantes

- o liste d'interlocuteurs prioritaires, indésirables
- C'est un collaborateur à part entière, qui, en plus, doit tout savoir :
 - o négociez avec elle son degré d'autonomie et d'initiative
 - o ...,et ses rétributions (salaire, locaux, bureau, matériel)

Les réunions

- *Ne pas confondre thème et objectif de la réunion. Ceci semble être un obstacle majeur à l'iufm. Chaque participant à une réunion doit savoir non seulement le thème mais l'OBJECTIF de la réunion. La plupart des réunions à l'iufm sont informatives et devraient probablement être remplacées par des courriers ... de préparation à la réunion qui serait alors décisionnelle (si tant est qu'il existe des décisions délocalisées à l'iufm...).*
- Ce n'est pas parce que vous êtes invité que vous êtes indispensable...
- Ce n'est pas parce que vous n'êtes pas l'animateur que vous ne pouvez pas aider à l'animation de la réunion
- Une réunion doit avoir un ordre du jour et un budget temps alloué à chaque partie de l'ordre du jour
- Préparez des supports visuels
- Le compte rendu ne reprend que les idées essentielles et les décisions, le reste...en annexe !
- Définissez une politique générale pour les interruptions pendant les réunions
- De manière générale, définissez les règles de conduite de réunion type :
 - o commencer à l'heure
 - o avoir toujours un paper board disponible m poser, avant le début, la question des "pauses cigarettes" m finir à l'heure
 - o avoir un compte rendu dans les 24 heures

Les clients-élèves-étudiants-stagiaires

(je vous conseille l'exercice suivant: *remplacer clients par étudiants* dans le texte ci-dessous)

- Bien sûr ils sont importants, bien sûr la qualité c'est répondre à leurs attentes...
- Mais on peut toujours "donner des habitudes" aux clients, notamment en leur montrant que l'on répond mieux à leurs attentes quand ils n'appellent pas entre telle ou telle heure, quand ils préparent à l'avance tel ou tel renseignement, etc...
- Avec les clients "répétitifs" (entreprises par exemple), on peut définir à l'avance des règles claires.
- Avoir une "liste" des clients vraiment importants et ceux qui le sont moins et la mettre à jour.
- Quel pourcentage de clients a réellement besoin des renseignements qu'il demande dans la minute ?
- Il faut savoir dire non... en proposant des alternatives (autre heure de téléphone). Il ne s'agit pas de toujours dire non, ou de tout mettre sous contrôle mais de mettre ce qui peut l'être. Et puis :
 - o voir des clients et être dérangé par eux fait partie intégrante de certains

métiers,

- o nous sommes tous des clients...

❖ **Les voleurs de temps d'origine interne :**

- ▶ Les objectifs et priorités confus et changeants.
- ▶ Le manque de planification de la journée.
- ▶ Le perfectionnisme et les détails excessifs.
- ▶ Le manque d'ordre et de classement.
- ▶ La difficulté à comprendre le changement.
- ▶ Le manque de compréhension des informations.
- ▶ La difficulté à dire non.
- ▶ La fatigue, le stress.
- ▶ La difficulté à prendre une décision.

Eliminer quelques « voleurs de temps » génère plus d'efficacité

Les voleurs de temps internes	<i>conseils et remèdes</i>
Objectifs et priorités vagues et changeants.	Établir la liste des priorités
Absence de plan de travail quotidien .	Préparer quotidiennement un programme de travail (liste des choses à faire - liste des objectifs - le plan de la journée)
Travaux non terminés, encore "en cours".	Structurer son programme de travail (le plan d'action - l' agenda)
Pas de dates limites auto-imposées.	
Tendance à en faire trop, perfectionnisme.	Gérer des réunions et des entretiens

Manque d'ordre, mauvais classement ou rangement.	<p align="center"> Savoir dire non Quelques éléments récapitulatifs sur l'organisation personnelle Des lois La délégation </p>
Confusion et doublons dans les responsabilités.	
Délégation insuffisante, désir de tout contrôler.	
Attention excessive aux détails.	
Intérêts dispersés et trop nombreux.	
Inaptitude à dire non, excès d'engagements.	
Manque de décision, report à plus tard.	
Décisions trop rapides.	
Fatigue, baisse de forme	
Inaptitude à distinguer l'essentiel de l'accessoire.	

-Ma liste des priorités:

Etablir la liste des priorités

Ceux qui maîtrisent leur temps se mobilisent sur l'essentiel, distinguent l'important de l'urgent et privilégient l'important. Certains ont toujours sur eux une liste de cinq à dix priorités, classées par ordre d'importance.

Pour Ivy Lee, un des pionniers du conseil en management, le secret essentiel de la gestion de son temps tenait dans la technique suivante : "*Portez sur une feuille de papier les tâches les plus importantes que vous devez accomplir demain et numérotez-les par ordre d'importance décroissante. Quand vous arriverez à votre bureau, commencez par la tâche n° 1 et ne passez à la suivante qu'après avoir terminé complètement la première*".

La liste des priorités

Une liste de priorités est une des deux listes (liste de choses à faire ou liste d'objectifs) dans laquelle on a opéré une sélection ou un classement des éléments. Ainsi, classer dix objectifs par ordre d'importance décroissante ou n'en retenir que trois comme essentiels, permet de passer d'une simple liste d'objectifs à une liste de priorités.

La notion de priorité est un facteur d'efficience dans la mesure où elle permet de concentrer l'action sur l'essentiel. "*Penser en fonction des priorités, c'est là l'important*" affirme Peter Drucker. Jean Monnet raconte, quant à lui, comment il constata lors de la mise en place du premier plan français, que cette logique des priorités n'était pas habituelle : "*Pour ce qui serait de l'action à entreprendre, je savais que nous aurions à nous concentrer sur cinq ou six points décisifs. Les autres resteraient comme des repères utiles pour orienter, encourager, ou freiner les*

initiatives dans les secteurs moins importants, ou en tous cas moins urgents. Une fois de plus, et non la dernière, j'eus à expliquer, à justifier le choix des priorités aussi bien aux producteurs qu'aux consommateurs et aux pouvoirs publics, qui veillent aux arbitrages : la tendance naturelle des uns et des autres est de continuer à faire tout à la fois. On dirait qu'il n'est pas de plus grand effort pour l'homme que de hiérarchiser ses efforts. "

Les vraies priorités sont peu nombreuses et c'est celles-là qu'il convient de bien prendre en considération. Le principe de Pareto met en évidence que dans bien des cas 20 % seulement des actions produisent 80 % des résultats. A vouloir tout faire de la même façon, on se perd dans l'accessoire et on ne se consacre pas assez à l'essentiel.

Quand vous rédigez une liste de priorités, vérifiez bien que vous privilégiez le critère d'importance (contributions, résultats) par rapport à d'autres critères tels que l'urgence (délai, échéance), les motivations ou préférences personnelles, la facilité, etc..., souvent mis en avant dans la pratique, mais au détriment de l'efficacité.

Concentrez-vous sur un nombre limité de priorités (3 à 5 dans la plupart des cas). Utilisez votre liste de priorités comme un outil d'analyse critique de la façon dont vous répartissez votre temps. A partir de relevés de votre temps, identifiez les secteurs non prioritaires auxquels vous consacrez trop de temps et inversement les secteurs prioritaires que vous négligez. Reliez systématiquement la plus grande partie de vos actions quotidiennes à vos priorités immédiates mais aussi à vos priorités à moyen terme. Inversement, éliminez ou réduisez toutes les activités sans lien clair avec vos priorités, établissant ainsi la liste de vos postéatoétés, selon l'expression de Peter Drucker.

La liste de priorités est un guide pour votre action et votre organisation personnelle. Elle vous protège du piège qui consisterait à vouloir tout faire, seul, tout de suite. Elle vous permet de mettre en pratique le secret de la gestion du temps que Charles Schwab, lorsqu'il était président de la Bethlehem Steel, acheta 25 000 dollars au consultant Ivy L-ee, en estimant que c'était là un des investissements (es p'us rentables de sa compagnie : "*Écrivez sur une feuille de papier les six tâches les plus importantes que vous avez à faire demain, et numérotez-les par ordre d'importance. Demain matin, attaquez-vous immédiatement à la tâche numéro un et continuez jusqu'à ce qu'elle soit terminée. Vérifiez votre ordre de priorité, puis attaquez le numéro deux. Aucune importance si une tâche prend toute la journée. Ne la lâchez pas si c'est la plus importante. Si vous ne finissez pas tout, vous n'auriez probablement pas fait mieux avec une autre méthode, et, par l'absence de système, vous n'auriez probablement pas pu décider quel était le travail le plus important*".

Préparer quotidiennement un programme de travail

Il s'agit d'investir quelques minutes par jour à l'analyse de ce qui a été fait ou pas au cours de la journée de travail écoulée et de prévoir le plan de journée du lendemain. Jean I-ouis servan schreiber parle de la nécessité d'un "rendez-vous avec soi-même", qu'il appelle le "rendez-vous du temps" et qui demande un minimum de dix minutes de calme absolu. Mark H. Mc Cormack, célèbre homme d'affaires américain, pratique la même démarche et la conseille : "organisez-le soir même l'emploi du temps du lendemain. C'est ce qui, le soir, m'apportera la paix de l'esprit, le sentiment que je domine la situation et une certaine exaltation à l'idée de reprendre le lendemain. I-e

simple fait d'organiser le jour suivant, de définir, sur le papier, ce que je veux accomplir, me donne l'impression que j'ai une tête d'avance!".

La liste des choses à faire

C'est une pratique déjà largement développée. Elle gagne pourtant à être encore répandue et systématisée.

Beaucoup font trop souvent confiance à leur mémoire. A tort, ils courent le risque de l'oubli ou de l'encombrement de cette mémoire. Einstein avait noté son propre numéro de téléphone et se refusait à le connaître par coeur afin d'économiser sa mémoire pour des choses plus importantes pour lui. Kasparov, qui est considéré comme une hypermémoire et se souvient de milliers de parties d'échecs, a constaté que sa mémoire se bloque quand il emmagasine trop d'informations inutiles : il note ses rendez-vous sur des petits bouts de papier.

Une liste permet d'éviter l'oubli et soulage la mémoire, mais elle permet aussi de prendre du recul par rapport à l'événement et d'éviter le stress. Le Dr Hans Selye, le spécialiste mondial du stress, était un faiseur de listes invétéré. Établir une liste, c'est à la fois intégrer l'événement, l'imprévu, l'urgence et prendre du recul. Une fois les choses notées sur le papier, elles sont enregistrées, prises en compte et en même temps objectivées. Elles deviennent du matériel sur lequel on travaille, en décidant ce qui doit être fait tout de suite, plus tard, ou jamais ce qui peut être délégué, ce qui mérite plus ou moins de temps, etc... _

La liste est un premier outil de maîtrise de son temps qui permet une vision globale de l'ensemble des activités et une réflexion sur l'organisation de celles-ci. Les listes de choses à faire peuvent prendre des formes très

variées. Vous pouvez, comme certains, utiliser une liste unique, que vous actualisez en permanence, en intégrant au fur et à mesure les nouvelles activités à réaliser et en rayant celles qui sont terminées. Vous pouvez aussi, comme d'autres, éclater une liste de base en plusieurs listes spécifiques :

- des listes de choses à dire et de points à aborder avec différents interlocuteurs, une liste d'appels téléphoniques à donner
- une liste d'actions personnelles à entreprendre,
- une liste de choses à faire ou à déléguer,
- une liste de problèmes à résoudre, par vous ou par d'autres.

Lorsqu'il était président de Pepsi Cola, Andy Pearson a déclaré qu'un de ses outils de management les plus utiles était une liste manuscrite de problèmes et d'opportunités qu'il tenait à jour pour chacune des divisions dont il avait la charge. Cette liste évolutive, réactualisée trois ou quatre fois par an, lui permettait de garder l'oeil sur l'essentiel.

-Planifier les objectifs:

❖ La définition des objectifs

Définir des objectifs signifie :

- avoir une vision du futur, c'est-à-dire établir de manière claire les besoins, les intérêts, les souhaits, les tâches,
- orienter les actions en vue d'atteindre ces objectifs.

❖ La détermination des objectifs

L'objectif est :

- un critère d'appréciation pour mesurer la performance d'une action,
- un instrument pour apprécier l'efficacité de l'exécutant.

Les objectifs doivent être :

- concrets : réaliser quelque chose en un temps donné,
- réalistes : rien ne sert d'envisager quelque chose qu'on ne pourra pas faire,
- motivants, donc susceptibles de mobiliser l'énergie,
- mesurables : il faudra pouvoir déterminer s'ils ont été atteints ou non.

Il est nécessaire d'avoir une vue globale de son activité à plusieurs échéances :

- De quelles missions suis-je chargé(e) ?
- Cela se traduit par quels résultats à obtenir dans l'année ?
- Ce mois-ci ? Cette semaine ? Aujourd'hui ?

Si vous voulez rester maître à bord et augmenter vos chances d'arriver à bon port, établissez la liste de vos objectifs. Procédez pour cela selon une démarche de libre association créative (brainstorming) en notant en vrac toutes les idées qui vous viennent à l'esprit à partir de questions telle que :

- qu'est-ce que je recherche dans l'existence ?
- quels sont mes buts fondamentaux dans la vie ?
- qu'est-ce qui est pour moi important et essentiel ?

- quels sont mes désirs les plus profonds ? qu'est-ce qui me motive ?
- quels sont les principaux domaines de ma vie professionnelle et personnelle dans lesquels je veux obtenir des résultats ?
- quels résultats précis et mesurables est-ce que je souhaite atteindre et pour quand ?
- qui voudrais-je être et comment voudrais-je vivre et travailler dans cinq, dix ans ?
- s'il ne me restait plus que six mois à vivre, sur quoi concentrerais-je mon énergie ?
- etc...

❖ **La planification des activités**

La planification est l'organisation du déroulement du travail pour des périodes définies à venir. La planification vise à assurer la meilleure utilisation du temps, c'est-à-dire :

- à employer le temps disponible pour les activités les plus rentables et les plus performantes,
- à atteindre dans le minimum de temps les objectifs recherchés.

La condition d'une bonne planification du temps est d'établir en permanence une liste de toutes les tâches à accomplir (liste de contrôle) et de les regrouper selon l'échéance de réalisation (court, moyen, long terme).

❖ **La planification**

Ordonnancer des activités, les planifier, c'est les répartir dans le temps de façon à tenir les délais imposés et à optimiser l'utilisation des moyens : hommes, machines.

La planification définit la situation future d'après les résultats à obtenir, en tenant compte des ressources disponibles en matériels et personnel. Elle se décline en trois étapes :

- Définir les tâches et préciser le délai d'exécution :
 - Quel travail à exécuter ?
 - Quel volume (nombre de documents...) ?
 - Quelle difficulté ?
 - De quel délai dispose-t-on ?
 - Quel temps d'exécution prévoir ?
- Ordonnancer les tâches : les répartir dans le temps

- o Quel outil d'ordonnancement choisir ?
- o Comment réaliser la planification ?
- o Quelles sont les tâches les plus urgentes ?
- o Quelles sont les priorités ?
- o Quelles sont les antériorités ?
- Suivre la réalisation et faire face à l'imprévu
 - o Le planning est-il respecté ?
 - o Comment faire face aux imprévus : absences, pannes, urgences

Mettre en œuvre plan d'action-

Le plan d'action

Le plan d'action correspond à une autre modalité de la planification. Le cadre n'est plus une période de temps mais un projet. Le plan d'action est un outil d'organisation de la mise en oeuvre d'un projet. Beaucoup de projets en restent au niveau des intentions et ne se réalisent pas dans les faits parce qu'on ne s'est pas donné l'obligation de programmer à l'avance le qui fait quoi pour quand. Le plan d'action est un outil qui facilite le passage à l'acte. Il force à découper un projet global en une succession d'actions concrètes élémentaires.

Ce fonctionnement est d'abord une façon de démarrer. Comme l'a exprimé Lao Tseu, "un voyage de mille lieues commence par un seul pas". Une longue marche est une suite de petits pas dans une même direction. Cette politique des petits pas ("step by step") est d'abord une garantie d'efficacité et de réalisme.

Ensuite, un plan d'action oblige à concevoir son itinéraire, à identifier la trajectoire qui sépare le lieu où on est de celui où on veut aller. En réfléchissant sur le chemin à parcourir, on se donne la possibilité de rechercher des parcours astucieux, économiques, qui prévoient ou contournent les obstacles, utilisent au mieux les ressources dont on dispose, intègrent les durées et les échéances, etc...

Enfin, un plan d'action est un document écrit. Et écrire, c'est s'engager. Le fait même de le rédiger augmente la probabilité qu'il se réalise. Concrètement, la formulation d'un plan d'action suppose que l'on note :

- l'objectif visé,
- les différentes phases ou étapes du projet, c'est-à-dire les actions ou opérations élémentaires à mettre en oeuvre,
- les responsabilités = qui se charge de quoi,
- les délais et les échéances,
- les moyens de contrôle = indicateurs, modalités de suivi, etc

Si nécessaire on peut également préciser :

- les gains ou avantages attendus,
- les ressources et moyens disponibles et/ou nécessaires,
- les obstacles possibles,
- les degrés de priorité de l'ensemble du projet et/ou de ses différentes phases.

Certains imprimés existent avec les différentes rubriques d'un plan d'action, qu'il ne

reste plus qu'à remplir. En fait, il nous semble qu'après avoir bien intégré la démarche du plan d'action, chacun peut avoir l'outil dans la tête et n'importe quel support d'écriture peut se transformer si on le veut en *formulaire de plan d'action*.
Lorsqu'il est écrit, un plan d'action se garde et se regarde. L'examiner régulièrement permet d'en concerver la mémoire, de s'en imprégner, et donc de l'appliquer. On pourra en inscrire les étapes et les échéances dans son agenda ou dans ses différents plans (de journée, de semaine, etc.)
Il convient aussi de l'adapter, de l'enrichir, de l'actualiser, de le réécrire si le déroulement de l'action le nécessite. Ce n'est qu'un moyen, non une fin en soi ou un texte sacré. Si les conditions de la gestion du projet changent, le plan d'action peut avoir à évoluer.
Un plan d'action sert aussi en continu au suivi du projet. Si on intègre au fur et à mesure les résultats de l'action engagée, il constitue un tableau de bord permettant une régulation ou un pilotage à partir de l'identification des écarts entre le prévu et le réalisé.

❖ Se doter d'une nouvelle attitude et d'un nouvel état d'esprit:

Savoir dire non

Pour dire oui à l'essentiel, il faut dire non aux multiples sollicitations accessoires qui jalonnent la journée d'un responsable d'encadrement.
Il semble parfois difficile de dire non à un collaborateur, à un collègue et encore plus à un client ou à un chef.
En fait, ceux qui savent dire non savent aussi expliquer ou faire passer leur non. Ils l'expliquent avec les mots adéquats, signifient que le non à l'interruption, et proposent une démarche positive :

- "Je suis disponible cet après-midi de 14 heures à 15 heures".
- "Revenez me voir avec vos propositions d'action. Nous les examinerons ensemble".
- "M. DUVAL est plus compétent que moi pour vous répondre. Je vous propose de le rencontrer".
- "Je suis actuellement en réunion. Quand puis-je vous appeler ?"
- "Nous devons conclure pour aujourd'hui. Je propose que nous reprenions ce dernier point lors de notre prochaine réunion".
- etc...

Les secrétaires efficaces savent, elles aussi, jouer un rôle actif de filtrage et d'orientation positive des visiteurs.

Quelques éléments sur la délégation

Qu'est-ce que la délégation ?

Qu'est-ce que la délégation n'est

<ul style="list-style-type: none"> • La délégation est une méthode d'organisation qui consiste pour un responsable à confier à un subordonné la réalisation d'objectifs élaborés en commun en lui laissant une autonomie réelle quant aux moyens et aux méthodes, à l'intérieur d'un cadre défini, en l'assistant dans les difficultés rencontrées, et en faisant le point sur les résultats dans le cadre de procédures de contrôle dont les modalités et la fréquence sont définies à l'avance. • La délégation est un état d'esprit et participe d'une démarche de décentralisation et de confiance dans les relations de travail. • Elle vise à "ne pas tout faire, ne pas laisser faire, faire faire" (FOCH) ou encore "faire que les choses qui doivent être faites le soient" (DRUCKER) 	<p>pas ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un abandon de responsabilité ou une démission de la part du responsable : la délégation n'est pas le laisser-faire car le responsable reste actif par son rôle d'assistance et de contrôle ; de plus si le subordonné est responsable des résultats de la délégation face à lui, lui-même en est responsable vis-à-vis de l'extérieur. • Un test systématique, voire un piège pour le subordonné : il ne s'agit pas de le coincer ou de le mettre à l'épreuve, mais de lui confier une réelle responsabilité avec les moyens de l'exercer vraiment (moyens techniques, informations, pouvoir de décisions). • Une mode, un gadget ou un faux-semblant car personne ne sera dupe.
<p>Pourquoi déléguer ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parce qu'on ne peut plus tout faire et donc pour se dégager, gagner du temps, prendre du recul. • Parce que les subordonnés demandent des initiatives et des responsabilités et qu'on souhaite qu'ils ne soient pas de simples exécutants passifs, mais des collaborateurs plus impliqués, plus créatifs, plus critiques. • Parce qu'on souhaite décentraliser, c'est-à-dire rapprocher la prise de décision du "terrain", autrement dit de l'échelon qui possède l'information et l'expérience nécessaires pour déterminer l'action à engager. 	<p>Pourquoi hésite-t-on à déléguer ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parce qu'on craint de perdre son pouvoir. • Parce qu'on n'a pas les gens compétents et de confiance... ou qu'on n'a pas su les former et leur faire confiance. • Parce que les collaborateurs risquent de demander à gagner plus. • Parce qu'on pense qu'un bon chef doit être "débordé". • Parce qu'on n'arrive pas à perdre l'habitude de tout faire ou de tout contrôler. • Parce qu'on craint de voir d'autres faire autrement, mieux, ce qu'on faisait soi-même auparavant. • Parce que cela n'est pas dans le style de l'entreprise. • Etc...

<p>Quoi déléguer?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tout ce qu'un autre est habilité à faire et qu'y peut faire aussi bien ou même mieux que vous : les activités qui sont pour vous secondaires et d'exécution mais qui ne le sont pas pour vos collaborateurs. • Le contrôle des détails, au coup par coup sur le terrain (autocontrôle). 	<p>Quoi ne pas déléguer?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tout ce qui constitue le rôle stratégique du responsable : les orientations fondamentales à moyen et long terme ; les choix essentiels à son niveau en matière d'organisation ou de gestion des hommes, les relations-clés avec l'extérieur, la hiérarchie ou les autres services, l'arbitrage en cas de tensions majeures, l'intervention en cas d'incidents critiques graves, le contrôle des points-clés. • Systématiquement les tâches les plus ingrates et difficiles ou celles qui ne motivent pas le responsable.
<p>À qui déléguer?</p> <ul style="list-style-type: none"> • A un subordonné direct. • A une personne compétente..., ou susceptible de le devenir par formation. • A une personne à qui on fait confiance. • A une personne motivée et qui demande des initiatives. • A une personne qui dispose de temps pour intégrer les responsabilités confiées dans le champ de ses activités. 	<p>À qui ne pas déléguer ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • A toute personne qui ne correspond pas à au moins un des critères de la liste précédente.
<p>Comment déléguer?</p> <ul style="list-style-type: none"> • AVANT, il faut rencontrer l'intéressé pour: <ul style="list-style-type: none"> o le prévenir, lui demander son accord car la délégation ne s'impose pas o Fixer avec lui les règles du "contrat de délégation" : objectifs visés, moyens disponibles, champ et limites de la délégation, modalités de contrôle prévues à l'avance, rôle de chacun... • PENDANT, chacun doit tenir son rôle : <ul style="list-style-type: none"> o le subordonné : <ul style="list-style-type: none"> ▪ agit dans le cadre de sa délégation, w s'autocontrôle, 	<p>Comment ne pas déléguer?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une délégation ne s'impose pas, elle se négocie. • Il ne sert à rien de mettre en place une délégation si n'existent pas au préalable des définitions de fonction claires (si on ne sait pas "qui fait quoi") ainsi qu'un climat adulte de relations de confiance mutuelle. • Il faut éviter le flou et l'ambiguïté et préciser clairement les règles du contrat de délégation. • Il ne faut cependant pas chercher à tout codifier et à tout

<ul style="list-style-type: none"> ▪ participe aux contrôles, dont les dates et les modalités ont été prévues à l'avance, ▪ en cas d'imprévu grave, déclenche lui-même la procédure de contrôle en informant le supérieur. o le supérieur : <ul style="list-style-type: none"> ▪ laisse agir seul le subordonné, en respectant son droit à l'erreur, ▪ n'intervient pas en dehors des procédures de contrôle prévues ou demandées par le subordonné, ▪ dans le cadre de ces procédures de contrôle bilan, facilite l'exercice de la délégation en assistant son collaborateur par un rôle de conseil et de soutien. • APRES, il faut prendre en compte le résultat par un contrôle, final : <ul style="list-style-type: none"> o analyser les écarts entre ce qui était prévu et ce qui a été réalisé. o tirer des conclusions de l'expérience pour la suite. 	<p>prévoir par un plan de marche trop précis : le subordonné doit pouvoir exercer</p>
--	---

[:S'outiller](#)

❖ La méthode N.E.R.A.C

Noter:

Dans la colonne "Activités", sans s'occuper de l'ordre chronologique ni être limité par leur durée, on note toutes les activités, toutes les tâches à exécuter durant cette semaine.

Estimer:

A chacune des tâches de votre liste, on attribue une durée approximative notée dans la colonne « Durée prévue ».

Réserver:

L'estimation des durées ne peut être faite avec certitude : il faut "prévoir large" de façon à réserver du temps pour les imprévus. On considère généralement que 60 % du temps seulement peut être planifié.

Arbitrer:

Il faut établir des priorités en se posant pour chaque tâche la question : "Est-ce urgent ou important ? Ou simplement urgent ? Est-ce important mais non urgent ?"

Pour chaque tâche de la liste, on complète d'abord les colonnes "Important" et/ou "Urgent" (de + + à - -) puis on arbitre en complétant les colonnes "Décision" et "Quand ?" ("A faire cette semaine ?" prévoir le jour dans la colonne "Quand ?" - "A reporter plus tard" – "A rejeter")

Contrôler:

Durant la semaine, on raye au fur et à mesure les activités réalisées et on compare la durée réelle et la date de réalisation (à noter dans la colonne "Contrôle") avec la durée et la date prévue.

Puis en fin de semaine on fait le point (tâches prévues qui n'ont pu être réalisées, tâches accomplies qui n'avaient pas été prévues) et on analyse : comment remédier aux écarts entre prévisions et objectifs ?

Fiche pour établir des priorités - Semaine du .../.../... au .../.../...						
Activités	Durée prévue	Important	Urgent	Décision	Quand ?	Contrôle

❖ Les agendas:

Pour les activités courantes, l'indispensable agenda-papier sert d'aide-mémoire et de base pour l'organisation du travail. C'est l'outil de planification le plus courant. L'agenda électronique peut être à usage individuel ou à usage collectif. C'est alors un agenda classique tenu sur ordinateur.

Comment organiser efficacement son agenda?

Une fois que vous avez fixé les dates les plus importantes dans votre agenda, vous pouvez y ajouter les activités qui surviennent régulièrement. Vos activités peuvent se diviser en quatre catégories :

1. Activités scolaires/professionnelles à dates fixes

- Cours
- Emploi
- Labos/groupes de discussion
- Stages de travail (coop et bénévolat)
- Réunions

2. Activités sociales/personnelles à dates fixes

- Repas
- Dodo
- Voyages
- Exercices (entraînement, aérobic, sports)

3. Activités scolaires/professionnelles à dates variables

- Groupes d'étude
- Rencontres pour des projets de groupe
- Périodes d'étude et de devoirs

4. Activités sociales/personnelles à dates variables

- Sorties
- Télé, musées, spectacles...
- Promenades, appels

Organisez votre agenda en indiquant d'abord les activités à dates fixes, puis ajoutez les activités à dates variables. Les études et le travail sont prioritaires, mais vous visez à trouver un bon équilibre et de vous garder du temps pour toutes vos activités.

L'objectif d'un agenda n'est pas de remplir toutes les cases de votre horaire, mais plutôt de vous assurer que tout ce qui **doit** se faire, se **fasse** véritablement.

❖ Les plannings et échéanciers :

Un planning permet de :

- visualiser les prévisions concernant l'exécution d'un travail, le déroulement d'une activité,
- suivre l'exécution des différentes phases,
- réaliser des contrôles sur l'avancement des travaux.

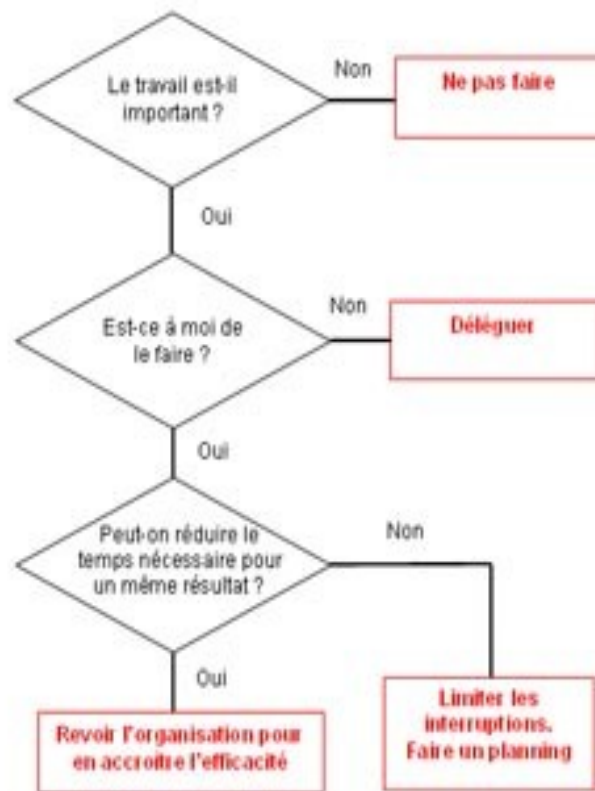
Quand il s'agit d'activités exceptionnelles, le planning peut être réalisé sur une simple feuille de papier. Le planning à fiches en T est utilisé quand l'activité envisagée fonctionne par unités de temps complètes. Le planning à gouttières s'adapte à tous les problèmes. Les plannings électroniques – logiciels de gestion de projet – permettent de gérer un projet.

Un échéancier permet de classer des documents à la date à laquelle ils doivent être traités.

❖ La méthode QQQCCP:

Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? Elle est aussi appelée "Hexamètre mnémotechnique de Quintilien".

-La démarche pour gérer le temps:



Malgré une planification ordonnée, certaines interruptions ou digressions sont inévitables.

Les pertes de temps:

Gérer son temps est indispensable, à la fois pour déployer dans l'entreprise une efficacité maximale et pour préserver son propre équilibre. Les pertes de temps sont dues essentiellement à des défauts de comportement ou d'organisation personnelle.

Les perturbations externes, les plus apparentes, ne sont pourtant pas les causes de pertes de temps les plus importantes, exemple : appels téléphoniques, visites imprévues, bruits extérieurs.

Diverses pertes de temps sont imputables à l'organisation de l'entreprise :

- Information insuffisante en raison d'une mauvaise communication avec les responsables ou les collègues ; d'où recherches, attentes...
- Réalisation de tâches inutiles ou peu importantes qui auraient pu être effectuées par d'autres personnes.
- Réunions trop longues, trop fréquentes.

La majorité des pertes de temps est due à une mauvaise gestion personnelle de son temps. Par son comportement, la personne s'impose des tâches diverses :

- elle ne sait pas dire non à une demande,
- ne faisant pas confiance aux autres, elle veut tout faire elle-même,
- elle est perfectionniste et peaufine inutilement certains travaux,
- elle est étourdie, négligente, et doit recommencer divers travaux.

Elle ne sait pas s'organiser :

- elle ne fait pas de prévisions précises et exécute les tâches comme elle se présentent,
- elle ne s'interroge jamais sur l'urgence ou l'importance d'une tâche.

III- Quelques trucs pour vous aider à persévérer dans vos bonnes habitudes :

- Entre deux moyens d'exécution, choisir le plus rapide.
- Eviter les interruptions pour se concentrer sur le travail à faire.
- Terminer tout travail commencé (un travail inachevé est pesant en mémoire et exigera une remise en train).
- En accord avec le responsable, savoir déléguer...mais contrôler les résultats.
- Se ménager des pauses et des plages de sécurité pour les imprévus.
- Pour transmettre une information simple, au lieu d'écrire une lettre est-il possible de téléphoner, ou, mieux, envoyer un mot par télécopie ?
- Grouper les appels téléphoniques à donner ; prévoir des plages pour les rendez-vous.
- Ne pas se laisser accaparer par les collègues ; savoir refuser
- Assurez-vous que votre horaire suit le rythme naturel de votre vie et de votre travail.

- Demeurez flexible et adaptez-vous aux différentes situations.
- Apprenez à dire « NON » (c'est tout à fait raisonnable de refuser de sortir la veille d'un examen ou de refuser de nouveaux engagements s'ils ne sont pas obligatoires).
- Demandez à vos amis de respecter votre horaire et faites-leur comprendre que vous n'êtes pas toujours disponible pour recevoir leurs appels ou leurs visites lorsque vous prévoyez étudier.
- Choisissez un endroit qui vous permet de vous isoler pour mieux travailler (fermez votre porte et évitez de répondre au téléphone ou aux courriels).

Comment éviter la procrastination

La procrastination, c'est remettre à demain ce que vous devez faire et ce que vous pouvez faire aujourd'hui. Soyons honnêtes! La procrastination mène toujours à de mauvaises habitudes de travail.

Utiliser un agenda vous permet de voir comment vous divisez le temps dans une journée. Vous comprenez alors rapidement que remettre les choses au lendemain n'est jamais dans votre meilleur intérêt.

Quelques conseils pour éviter la procrastination :

- Commencez tôt et petit. Commencer un projet aussitôt que possible est toujours mieux mais souvent impossible. Le truc, c'est de morceler votre projet en différentes parties que vous pouvez facilement gérer. Commencez petit : choisissez le sujet, rédigez un plan, créez un gabarit, choisissez les différentes sections et les sous-titres, notez les idées qui vous passent par la tête, etc. Cette répartition des tâches vous permet de mieux gérer la réalisation de votre projet et rend le travail moins accablant à chaque fois que vous le reprenez.
- Évitez les distractions. Pas de MSN, de Skype ni d'autres bidules qui vous distraient du travail à faire.
- Si cela peut vous aider, écoutez de la musique pour mieux vous concentrer sur votre travail. Montez un programme de musique personnalisé et donnez-vous comme but de travailler jusqu'à la fin du programme.
- Changez de matière régulièrement. La variété peut augmenter la productivité et éloigne l'ennui.

Conclusion

Ce que vous accomplissez dans 24 heures dépend de votre motivation, de votre énergie, de vos talents et compétences, et des autres ressources à votre disposition.

Puisque vous serez toujours sollicité, il peut être utile de réfléchir à ce que vous allez faire pour bien utiliser le temps dont vous disposez et d'envisager des stratégies pour mieux le gérer.

La gestion du temps n'a pas pour but de vous faire travailler plus dur et plus longtemps, mais de manière plus intelligente afin que le travail soit terminé plus vite et plus facilement.