

# **Gestion du temps**

**Klaus Moseleit**

## I - Les bases de la gestion du temps



Klaus Moseleit, M.A. (maîtrise)

Société: M&S  
Communication  
Contacte:  
Kiel, Molfsee



### **Mentions légales**

© 2008 oncampus Fachhochschule Lübeck / Lübeck Universität des Sciences Appliquées, Mönkhofer Weg 239, 23562 Lübeck, Allemagne Tous droits réservés

### **Utilisation des objets d'apprentissage**

Les objets d'apprentissage et leur contenu (texte, image, sons, logiciels, etc.) sont protégés par les droits d'auteur et strictement réservés pour usage non-commercial dans le secteur privé par les utilisateurs dûment autorisés à une utilisation en ligne de l'objet d'apprentissage à des fins privées d'études. La divulgation à des tiers du code d'accès et des mots de passe est notamment interdite.

La protection juridique existe indépendamment de la forme (corporelle ou incorporelle) de l'objet d'apprentissage mis à disposition.

L'utilisation n'est autorisée que sur un ordinateur personnel à la fois. Des copies / reproductions **de tout genre** ne peuvent être faites que si et dans la mesure où cela a été explicitement autorisé ou exceptionnellement permis par la loi. Les composantes du programme et des

contenus ne peuvent être modifiées. Toute diffusion et / ou utilisation pour le grand public (tel que l'accès public ou une présentation publique), **sous quelque forme que se soit**, même partielle, est strictement interdite.

Le téléchargement ou toute autre réception de contenus, y compris de logiciel, à travers le système de l'espace de formation est aux risques de l'utilisateur. Aucune responsabilité n'est assumée pour tout dommage subi par le système de l'ordinateur de l'utilisateur ou autres dispositifs techniques utilisés, pour la perte de données ou autres dommages dus au téléchargement ou autres activités liées au système de l'espace de formation, sauf si la responsabilité est basée sur une violation intentionnelle ou un manquement grave à une obligation par négligence.

Aucune responsabilité n'est assumée quant au contenu des liens externes incorporés dans les objets d'apprentissage.

Cet objet d'apprentissage a été créé avec oncampus-factory

## Aperçu

L'expérience a montré qu'il ya deux obstacles fondamentaux quand il s'agit de la gestion du temps: d'une part, le développement d'une propre gestion du temps est un peu comme un sevrage, comme arrêter de fumer. Cela ne fonctionne que si on le veut vraiment. Des influences extérieures peuvent certes servir de déclencheur et donner un coup de pouce, mais la force réelle doit provenir d'une motivation intrinsèque. Pour le reste, c'est une question de pratique et d'endurance.

D'autre part, la gestion du temps est considérée par certains comme un remède miracle qu'il suffit de prendre pour que tout d'un coup tout aille mieux.

Or, la gestion du temps n'est pas une veste qu'il suffit d'acheter et de porter au besoin pour faire disparaître le « problème temps » comme par enchantement. Le temps est une matière très particulière dont la valeur et l'utilisation dépendent plutôt de l'attitude intérieure envers les tâches quotidiennes et à sa propre vie, que de conditions cadres extérieures et de la nature des tâches

C'est pourquoi, vous devriez, au cours de cette première leçon, d'abord:

- reconnaître vos propres motivations pour faire face aux temps,
- comprendre ce qui fait la particularité du temps lui-même,
- réaliser ce que la gestion du temps peut faire et quels objectifs elle permet d'atteindre.

## Objectifs d'apprentissage

### Objectifs d'apprentissage

- évaluer votre besoin de gérer le temps
- prendre conscience des propriétés du temps
- développer une sensibilité pour les spécificités de la ressource temps
- être en mesure de décrire le concept de gestion du temps
- estimer ce qui peut être atteint avec la gestion du temps
- identifier l'objectif que vous cherchez à atteindre par la gestion du temps.

## Plan

### Plan

1. Introduction
2. Décision pour une gestion du temps
3. Les propriétés du temps
4. Qu'est ce que la gestion du temps ?
5. Les objectifs d'une gestion du temps

**Volume horaire**

**Volume horaire**

Le traitement de cette leçon / unité d'apprentissage requiert environ une heure

## 1. Introduction

Vidéo

Dans la version en ligne vous trouvez ici une vidéo

Beaucoup de personnes vivent une situation similaire à celle de ce collègue dans ce court métrage. Après une telle journée et une fois que la souffrance est assez grande, nombreux sont ceux qui en arrivent à la gestion du temps. Qu’en est-il pour vous?

### **Pourquoi êtes-vous dans ce module?**

Parce que la gestion du temps est « branchée »?

Parce que votre patron vous a demandé de suivre une formation en gestion du temps?

Parce que cela correspond de manière optimale à votre règlement des examens?

Parce que vous arrivez toujours en retard?

Parce que vous n’arrivez pas à finir votre travail?

Parce que tout doit en quelque sorte se terminer plus vite?

### **Pourquoi êtes-vous dans ce module?**

Pour arriver plus détendu à votre rendez-vous?

Pour avoir plus de temps pour les choses qui sont importantes pour vous?

Pour effectuer des tâches de manière plus efficacement et mieux structurée?

Pour gérer efficacement votre temps?

Pour être en mesure d'utiliser votre temps de manière plus résolue?

Important

*Quelles sont vos raisons? Soyez au clair de vos motivations!*

Donc, avant que nous n’asseyions, grâce à la gestion du temps, de récupérer du temps supplémentaire, nous devrions clarifier si vous savez réellement quoi faire de ce temps.

La première étape vers une utilisation plus efficace de votre temps est de vous poser la question, si vous voulez réellement plus de temps et si oui, pourquoi faire ?

Important

*Combien de temps à réaffecter souhaitez vous en plus par jour?*

*Que voulez-vous faire avec ce temps supplémentaire?*

## 2 Décision pour une gestion du temps

Dans notre société actuelle, beaucoup de personnes ne se considèrent elles-mêmes et ne considèrent les autres «importantes» que dans la mesure où elles sont toujours occupées. Peut-être êtes-vous également de ceux qui prennent, consciemment ou inconsciemment, plaisir au stress causé par le manque de temps. Peut-être que vous voulez avoir beaucoup à faire pour pouvoir vous sentir important. Peut-être que vous voulez rester longtemps au bureau pour impressionner vos supérieurs et vos collègues, ou parce rien d'attrayant vous attend à la maison. Beaucoup de personnes n'ont même plus l'habitude, et pour certaines cela peut même sembler effrayant, d'avoir du temps pour elles et de prendre le temps de réfléchir sur elles-mêmes. Peut-être voulez-vous être à tout moment et partout disponible pour les autres. Vous voulez peut-être vous charger du travail des autres. Peut-être que vous appréciez le chaos "créatif" de votre bureau. Peut-être que le plus de temps récupéré ne mènera finalement qu'à plus de travail. Alors, pourquoi accomplir plus vite le travail actuel?

Attention

**La décision en faveur d'une gestion du temps devrait être une décision consciente de vouloir réellement avoir plus de temps et d'être prêt à un changement de comportement.** Si ce n'est pas le cas, aucun séminaire, cours ni livres ni aucune des méthodes de gestion du temps qui vous seraient présentées ne pourront vous servir. Si vous considérez votre style de travail comme optimal et que le résultat est correct, si vous êtes satisfait de l'utilisation de votre temps, alors, ne vous souciez pas de ce que d'autres veulent bien vous conseiller. Epargnez-vous ce module et, par la même, du temps. Vous n'avez pas (encore) besoin d'une (nouvelle) gestion du temps!

Par contre, si vous voulez vraiment qu'il vous reste plus de temps pour les choses "importantes" dans votre vie professionnelle et vos loisirs, et cela ne veut pas dire que le temps disponible en plus servirait à accomplir plus de travail, alors vous devriez, à l'aide de ce module, développer votre propre gestion du temps.

Si vous êtes ouvert et prêt aux changements, si vous souhaitez organiser votre temps de manière plus efficace et la concevoir sa gestion de manière plus efficiente, alors vous devriez vous constituer un programme de formation en gestion du temps et vous lancer sans perdre de temps. Tout comme pour un programme d'entraînement sportif, les succès ne sont pas toujours immédiats et il faut toujours s'exercer encore et encore à une nouvelle technique jusqu'à ce qu'elle devienne automatique. La gestion du temps n'est pas une formule magique pour plus de temps – la gestion du temps requiert un entraînement.

Entraînez-vous donc à utiliser les différentes techniques de gestion du temps. Le résultat ne vient souvent qu'avec la pratique. Evitez d'essayer de changer et de remodeler tout à la fois, car une gestion du temps efficace et efficiente requiert, d'abord et avant tout, du temps.

Indication

Du reste:

La gestion du temps ne concerne pas seulement des cadres de direction qui ont à gérer toute une équipe de collaborateurs. Les méthodes de gestion du temps sont adaptées à tous les milieux de travail, même à ceux qui sont assis tout au bout / en bas d'une organisation hiérarchisée. D'une part, parce qu'un travail plus efficace augmente également vos chances de promotion et renforce votre position dans l'équipe et d'autre part, parce que cela augmente votre satisfaction personnelle au travail et vous fait gagner du temps pour les projets qui vous tiennent à cœur. Même la méthode de la **délégation**, que vous découvrirez au cours de ce module, n'est pas réservée qu'aux chefs. La délégation peut également se faire sur un même niveau hiérarchique, par exemple en répartissant à nouveau les tâches au sein d'une équipe, tout comme elle est en partie envisageable vers le haut de la hiérarchie. De plus, cela renforcera très certainement votre position vis-à-vis de vos supérieurs, si vous montrez que vous faites votre travail de manière structurée et avec une définition cohérente des priorités.

Les bases de la gestion du temps – page 5 de l’objet d’apprentissage

### **3** Les propriétés du temps

Maintenant que nous avons clarifié si vous souhaitez employer un peu de votre temps à ce module, nous allons aborder la question de savoir ce qui constitue le temps. Qu’est ce qui peut, en fin de compte, être influencé par la gestion du temps et qu’est ce qui ne le peut pas?

Dans ce qui suit, vous découvrirez quelques phrases mnémotechniques pour la gestion du temps.

#### **Plan**

#### **Plan**

#### 3. Les propriétés du temps

##### 3.1 Le temps – une ressource précieuse

##### 3.2 L’emploi et le gaspillage du temps

##### 3.3 La durée subjective et la durée objective (du temps)

### 3.1 Le temps – une ressource précieuse

Peu de personnes disent d'elles-mêmes qu'elles ont suffisamment de temps, alors qu'on a tous tout le temps qu'il faut – bien entendu seulement aussi longtemps qu'on est en vie. Chacun de nous a chaque instant à disposition de la même manière. Le temps est probablement la seule ressource au monde qui soit disponible pour tous, gratuitement et en quantité exactement égale. Le temps est la ressource la plus précieuse de l'Homme tout en étant en même temps la seule ressource à ne pas être négociable. Et le temps que chaque individu a à disposition est une « donnée » individuelle.

C'est pourquoi, la première phrase mnémotechnique pour la gestion du temps est:

Phrase mnémotechnique

#### **L'Homme n'a aucune influence sur la quantité de temps à sa disposition!**

A votre naissance, un quota personnel de durée de vie vous est alloué et à partir de cet instant, il commence à s'écouler, comme le sable dans le sablier. Vous ne pouvez arrêter l'écoulement du temps. Vous ne pouvez pas non plus construire un barrage pour satisfaire un besoin futur. Vous ne pouvez obtenir du temps en cadeau, ni ne pouvez vous en emprunter quelque part.

D'où la deuxième phrase mnémotechnique

Phrase mnémotechnique

#### **L'Homme ne peut (épargner) gagner du temps!**

Dans l'extrait suivant du livre «Momo» de Michael Ende, l'agent XYQ/384/b décompte au barbier Fusi, à partir de la « Caisse-d'épargne-temps », combien de temps il pourrait économiser. Réfléchissez pourquoi le calcul de l'agent est incorrect, bien qu'il fasse sens?

#### Exercice

Dans l'extrait suivant du livre «Momo» de Michael Ende, l'agent XYQ/384/b décompte au barbier Fusi, à partir de la « Caisse-d'épargne-temps », combien de temps il pourrait économiser. Réfléchissez pourquoi le calcul de l'agent est incorrect, bien qu'il fasse sens?

Animation

---

Dans la version en ligne vous trouvez ici un élément multimédia interactif.

---

Source de l'extrait du texte: «Momo» de Michael Ende

Ende 1973, p. 58-65

### 3.2 L'emploi et le gaspillage du temps

Le décompte de l'agent XYQ/384/b à M. Fusi, à partir de la « Caisse-d'épargne-temps, montre que la différence entre la somme de temps qu'il avait précédemment à disposition et la somme de temps qu'il a utilisée pour quoi que ce soit est égale à zéro. Et c'est toujours ainsi, quoi que vous fassiez de votre temps. A votre naissance, un compte-temps vous est alloué. Le contrat du compte de votre vie stipule que des secondes, minutes, heures, jours, semaines, années s'écoulent en continue. Même lorsque vous ne faites rien du tout, ce temps s'écoule tout de même. Vous n'avez aucune influence sur cet écoulement. L'agent XYQ/384/b évalue maintenant, dans le cadre de son décompte, l'utilisation du temps telle qu'elle a été entreprise par M. Fusi jusqu'à présent comme un gaspillage de temps et détermine sur cette base, et seulement sur cette base, un potentiel d'économies de temps. Il mélange le calcul et l'évaluation. Le résultat pour M. Fusi est par conséquent:

« De tous le temps qu'il a économisé, il ne lui restera jamais réellement quelque chose. Ce temps disparaissait tout simplement mystérieusement et n'était plus là. [...] Et quand il s'apercevait, parfois avec horreur, à quelle vitesse de plus en plus rapide ses journées fondaient, il économisait avec d'autant plus d'acharnement».

Ende, 1973

M. Fusi ne fait donc pas d'économie de temps, qui ne se retrouve pas non plus dans la casse-d'épargne - du temps ; après la visite de l'agent de XYQ/384/b, M. Fusi emploie son temps juste différemment. Même la théorie de la relativité d'Einstein dans le rapport au temps n'aide pas l'individu à augmenter son temps personnel. Pour un individu qui se déplacerait à la vitesse de la lumière, le temps ne s'arrêtera pas vraiment. Il ne le fera que par rapport à ceux qu'il a laissé chez lui. Pour le pilote du vaisseau spatial, le temps s'écoulera de manière inchangée, seconde par seconde. Son horloge est en mouvement pour lui à la même vitesse et il ne vivra pas une seconde de plus que s'il était resté chez lui.

D'où la troisième phrase mnémonique

Phrase mnémonique

**L'homme ne peut faire passer le temps plus lentement ou plus rapidement.**

D'où la quatrième phrase mnémonique

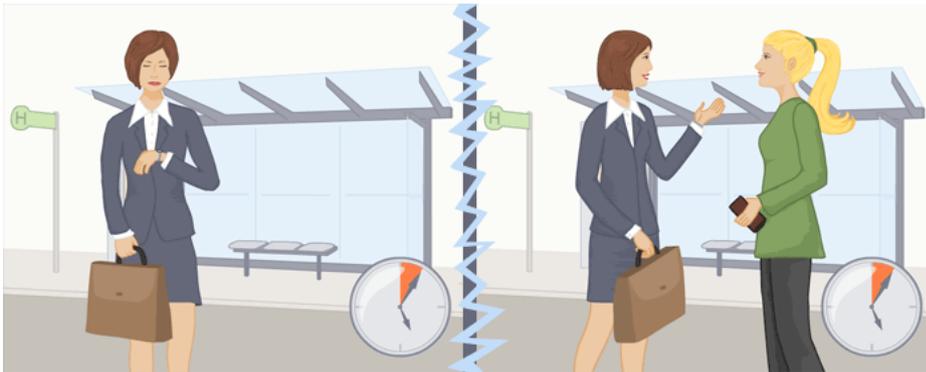
Phrase mnémonique

**L'homme peut employer son temps différemment, il a une influence sur cela.**

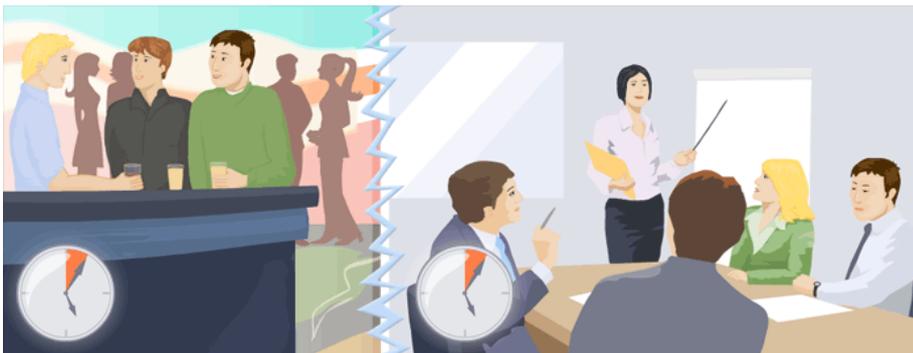
### 3.3 La durée subjective et la durée objective (du temps)

Le temps est une donnée objectivement mesurable mais qui est vécue de manière subjective. La perception et l'évaluation subjectives des événements influent sur notre notion du temps.

Histoires de la durée subjective et de la durée objective de temps:



Attendre seule l'arrivée du bus ou en s'entretenant avec une ami.



Etre avec des amis, ou passer le même temps assis dans une réunion ennuyeuse.

D'où la cinquième phrase mnémorique

Phrase mnémorique

**L'Homme a une notion subjective du temps, il a de l'influence sur cela.**

Résumé

Les propriétés élémentaires du temps sont:

- Le temps ne peut être stocké
- Le temps ne peut être augmenté
- Le temps ne peut être divisé

- Le temps ne peut être cédé
- Le temps ne peut être récupéré
- Le temps ne peut être épargné
- Le temps ne peut être acheté
- Le temps ne peut être vendu
- Le temps ne peut être accéléré
- Le temps ne peut être ralenti
- L'utilisation du temps est individuelle et influençable
- La perception du temps est subjective et influençable

La gestion du temps met à profit ces deux derniers points.

Les bases de la gestion du temps – page 9 de l'objet d'apprentissage

**4** Qu'est ce que la gestion du temps ?

**Plan**

**Plan**

4. Qu'est ce que la gestion du temps ?

4.1 Définition de la gestion du temps

4.2 La première étape de votre gestion du temps

#### **4.1 Définition de la gestion du temps**

Le concept de gestion du temps est en réalité trompeur et contradictoire, dans la mesure où le temps – comme nous l'avons vu – s'écoule, indépendamment de la manière par laquelle nous le planifions. Le temps lui-même ne peut donc à proprement parler être géré. Ce que vous pouvez par contre gérer, c'est vous-même et votre rapport au temps. La gestion du temps est donc, en fait, une partie spécifique de l'autogestion.

##### **Définition**

« La gestion du temps est l'application systématique et délibérée de méthodes de travail éprouvées dans la pratique quotidienne, afin de s'organiser soi-même et d'organiser (= «gérer») ses propres espaces de vie de telle manière que le temps disponible soit employé à bon escient et de manière optimale.»

Seiwert 1997, p. 14

Dans la mesure où le concept de gestion du temps s'est largement imposé, il continuera à être employé dans ce module au sens défini ci-dessus.

Par la gestion du temps vous n'obtenez donc pas de temps supplémentaire, mais apprenez plutôt à mieux gérer votre compte - temps personnel. Grâce à l'autogestion, vous gagnez du temps pour d'autres choses importantes à vos yeux. La gestion du temps n'est en cela pas une fin en soi, mais devrait vous aider à passer d'un propriétaire de temps à un utilisateur de temps.

#### 4.2 La première étape de votre gestion du temps

Que nous nous limitions à posséder le temps ou que nous l'employions aussi et comment nous l'employons, dépend de nous et de notre attitude, forgée par les croyances qui se sont formées tout au long de notre vie et que nous tenons de nos parents et grands-parents, de nos amis et ennemis ainsi que de notre vécu.

Soyez conscient des croyances selon lesquelles vous vivez jusqu'à présent. Ces croyances sont souvent la source de vos difficultés éventuelles avec l'une ou l'autre technique de gestion du temps. D'autres font que les techniques de gestion du temps vous semblent plus faciles à suivre.

Voici quelques exemples de croyances en rapport avec la gestion du temps:

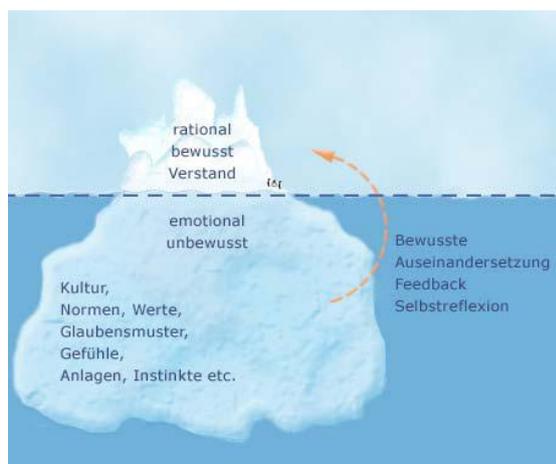
- Il faut donner du temps au temps
- Le temps de la réflexion est une économie de temps
- L'organisation est le dernier refuge d'un esprit fatigué
- Dans les bons comme dans les mauvais jours
- Qui veut aller loin ménage sa monture
- Profitez pleinement de votre journée !
- Passez une agréable journée !
- Allez-y doucement!
- Commencez par prendre les choses 'mollo' !
- On ne vit qu'une fois
- « L'impossible est accompli de suite, le miracle exige plus de temps » (proverbe allemand)
- « Qui trop embrasse mal étreint » (proverbe français)
- Ne reporte jamais au lendemain ce que tu peux faire le jour même !
- Il est plus difficile de finir un travail que de le commencer
- Aller au bout des choses
- Faute d'exercice, on se rouille !
- Le temps c'est de l'argent

L'on n'a souvent pas conscience de ces croyances. Elles ne sont généralement pas rationnelles et compréhensibles par la raison. Elles se trouvent plutôt dans votre être émotionnel et doivent être ramenées de l'inconscient à la conscience. Elles ont été marquées par l'éducation, l'empreinte de l'environnement et du vécu, nourries par la culture, des normes, des valeurs, des croyances, des sentiments. Mais elles sont également déterminées par vos prédispositions, vos sentiments et instincts humains.

Vos croyances sont comme un iceberg ; la plus grande partie en est immergée dans l'inconscient et doit être hissée, à travers une confrontation consciente avec soi-même, à la surface. Une autoréflexion et une rétroaction, le plus honnêtement possible, sont un préalable indispensable. Prenez donc le temps de regarder sous la surface et faites face à votre inconscient, la majeure partie de votre « iceberg de l'origine de vos croyances ». Ce n'est qu'une fois que vous connaissez l'origine et la motivation de vos actions et pensées que vous aurez la possibilité d'avoir un impact durable sur elles.

Image

## **Iceberg de l'origine des croyances**



*Illustration 1 : Iceberg de l'origine des croyances*

*Légende : de haut en bas et de gauche à droite*

*La raison – rationnel – conscient*

*Emotionnel – inconscient*

*Culture, normes, valeurs, croyances, sentiments, prédispositions, instincts etc.*

*Confrontation consciente, rétroaction, autoréflexion*

### **Exercice**

Notez vos croyances et triezy-les selon que vous souhaitez les modifier, les reconsidérer ou les conserver. Consultez-les à chaque fois qu'un changement de comportement vous paraît difficile. Vous devez alors décider si la croyance fait partie de vos habitudes que vous pouvez changer, ou si elle fait partie de votre être que vous ne souhaitez pas changer.

Lors de l'acquisition de la gestion du temps, il y a toujours deux aspects à considérer: les techniques / méthodes de gestion du temps et le(s) objectif(s) que vous souhaitez atteindre à travers elle. La gestion du temps a tant quelque chose d'un agent de la caisse-d'épargne-temps que d'un « Momo ». L'agent de la caisse-d'épargne-temps représente le "comment" et Momo le « pourquoi » de la gestion du temps. Alors, gérez vous-même votre temps d'après Momo, avant que les hommes en gris de la caisse-d'épargne-temps ne s'en chargent pour vous.

Mais tenez-compte du fait que :

**La gestion du temps requiert un entraînement intensif.**

**Initiez les changements lentement, car vous devez faire un pas après l'autre.**

## 5 Les objectifs d'une gestion du temps

**Efficace (« *doing the right things* / *Faire les bonnes choses* »)**

**Efficient (« *doing the things right* / *Bien faire les choses* »)**

L'objectif principal de la gestion du temps est de vous aider à atteindre vos objectifs de manière efficace et efficiente. L'efficacité représente une sélection minutieuse des cibles et donc de « faire les bonnes choses », c'est-à-dire les choses importantes à vos yeux. Alors que l'efficience vient après et représente la façon dont la tâche est exécutée, autrement dit comment « bien faire les choses ».

Grâce à la gestion du temps, vous devriez être en mesure de mieux atteindre vos objectifs professionnels et privés et de réfléchir et de travailler en termes d'objectifs. Vous devez atteindre de meilleurs résultats plus efficaces et ainsi vous qualifiez pour des responsabilités plus élevées. Augmentez votre motivation au travail et atteignez une plus grande satisfaction à travers des expériences positives quotidiennes et plus de temps autodéterminé. Utilisez le temps alloué de manière rationnelle et trouvez une meilleure organisation pour votre propre travail. Réduisez votre stress de travail et de performance par une planification efficiente et gagner du calme dans vos tâches. L'accomplissement des tâches de manière bien planifiée et efficiente diminue le stress et réduit l'effervescence de votre vie quotidienne. En fait, la gestion du temps est également une gestion du stress, car, le stress est causé par trop de tâches à la fois et la pression du temps. L'absence de planification et une organisation du travail inefficace augmentent le stress. Les personnes en situation de stress extrême mettent souvent leurs actions sur «pilote automatique» et volent à l'aveuglette à travers leur journée de travail. Ils agissent inconsciemment et de manière non planifiée. Ceci conduit, en fin de compte, souvent à des décisions peu réfléchies et à des étapes inutiles de travail, mais aussi à un manque de concentration et par la suite à une accumulation d'erreurs. La gestion du temps veut briser cette spirale et vous amener à achever vos tâche avec moins d'effort et moins d'erreurs.

**Indication**

**Astuce:**

Employer donc aussi une partie du temps récupéré à travers la gestion du temps pour vous détendre, pour des activités sportives et autres formes d'activités dé-stressantes.

## II - Analyse de l'état des lieux



Klaus Moseleit, M.A. (maîtrise)

Société: M&S  
Communication  
Contacte:  
Kiel, Molfsee



### ***Mentions légales***

© 2008 oncampus Fachhochschule Lübeck / Lübeck Universität des Sciences Appliquées, Mönkhofer Weg 239, 23562 Lübeck, Allemagne Tous droits réservés

### **Utilisation des objets d'apprentissage**

Les objets d'apprentissage et leur contenu (texte, image, sons, logiciels, etc.) sont protégés par les droits d'auteur et strictement réservés pour usage non-commercial dans le secteur privé par les utilisateurs dûment autorisés à une utilisation en ligne de l'objet d'apprentissage à des fins privées d'études. La divulgation à des tiers du code d'accès et des mots de passe est notamment interdite.

La protection juridique existe indépendamment de la forme (corporelle ou incorporelle) de l'objet d'apprentissage mis à disposition.

L'utilisation n'est autorisée que sur un ordinateur personnel à la fois. Des copies / reproductions **de tout genre** ne peuvent être faites que si et dans la mesure où cela a été explicitement autorisé ou exceptionnellement permis par la loi. Les composantes du programme et des contenus ne peuvent être modifiées. Toute diffusion et / ou utilisation pour le grand public (tel

que l'accès public ou une présentation publique), **sous quelque forme que se soit**, même partielle, est strictement interdite.

Le téléchargement ou toute autre réception de contenus, y compris de logiciel, à travers le système de l'espace de formation est aux risques de l'utilisateur. Aucune responsabilité n'est assumée pour tout dommage subi par le système de l'ordinateur de l'utilisateur ou autres dispositifs techniques utilisés, pour la perte de données ou autres dommages dus au téléchargement ou autres activités liées au système de l'espace de formation, sauf si la responsabilité est basée sur une violation intentionnelle ou un manquement grave à une obligation par négligence.

Aucune responsabilité n'est assumée quant au contenu des liens externes incorporés dans les objets d'apprentissage.

Cet objet d'apprentissage a été créé avec oncampus-factory

### **Aperçu**

Comme toujours, lorsqu'on accepte un poste de management et qu'on veut le gérer de manière efficace et efficiente, il faut commencer par faire un état des lieux. C'est pareil pour la gestion du temps, vous avez besoin de l'état réel pour pouvoir définir votre objectif prévisionnel et la manière de l'atteindre. Quelle est en fait la taille de votre «entreprise temps» et quelles sont ses forces et ses faiblesses?

### **Objectifs d'apprentissage**

#### **Objectifs d'apprentissage**

- Déterminer votre répartition personnelle de la ressource temps
- Identifier votre capital temps personnel
- Evaluer la répartition de votre temps sur vos activités actuelles
- Identifier et prendre conscience des voleurs de temps.
- Développer une prise de conscience des propres biorythmes
- Evaluer l'importance des courbes de performance pour la planification.

### **Plan**

#### **Plan**

- 1 Le capital temps personnel
- 2 Analyse du temps et analyse de l'activité
- 3 Le procès-verbal ou journal du temps / des activités
- 4 Les voleurs de temps / bouffes-temps
- 5 La courbe de performance – votre biorythme personnel

### **Volume horaire**

#### **Volume horaire**

Le traitement de cette leçon / unité d'apprentissage nécessite environ sept heures

## 1 Le capital temps personnel

Chaque individu a un «compte temps» personnel.

Vous seul décidez de l'utilisation appropriée de chaque seconde de votre vie et c'est là qu'intervient la gestion du temps. Toutefois, nous ne voulons pas aborder la partie de votre vie qui est déjà écoulée, mais seulement la partie que vous reste à vivre. Etant donné que nous ne voulons pas spéculer sur votre âge potentiel, nous considérerons votre vie active probable, de l'instant présent à la retraite.

### Tâche

Selon le modèle de Lothar J. Seiwert , vous trouverez ici une méthode de calcul approximative de votre capital temps personnel pendant votre vie active. Remplissez-le pour vous-mêmes.

Interaction cliquer-glisser

---

Dans la version en ligne vous trouvez ici un élément multimédia interactif.

---

Vous venez ainsi de définir votre capital temps personnel pour votre vie active. Pour la plupart des gens, le résultat inattendu est que le capital loisir est généralement plus élevé que le capital travail – même lorsque différentes durées hebdomadaires de travail sont prises en compte. Ce n'est qu'à partir d'une semaine de travail d'environ 49 heures que la valeur du capital temps de travail est supérieure à la valeur du capital loisir.

D'autre part, beaucoup de personnes prennent ainsi pour la première fois conscience de la limite de la ressource temps et donc de sa valeur centrale. Même pour un jeune de 18 ans, le capital temps de travail n'excèdera pas les 210.000 heures si l'on calcule, comme dans ce modèle, 12 heures par jour pour le travail et les loisirs et qu'on prévoit les 12 autres heures pour manger et dormir. Les besoins de sommeil et de nourriture sont plus ou moins prononcés chez les personnes. Si l'on réduit la valeur pour dormir et manger, il découle de chaque heure par jour un capital temps supplémentaire de 365 heures par année de travail. Mais méfiez-vous! Fatigué et affamé, vous serez moins performant et vous ne gagnerez pas vraiment plus de capital temps pour une utilisation judicieuse.

## 2 Analyse du temps et analyse de l'activité

Vous connaissez maintenant votre capital temps personnel qui s'écoule en permanence. Cependant, avant que vous ne puissiez commencer à l'utiliser d'une manière la plus efficace et efficiente possible, vous devez d'abord vous faire une idée des raisons pour lesquelles vous utilisez actuellement cette ressource.

En vue de trouver votre propre voie à travers l'océan du temps, vous devez, comme lorsque vous pratiquez la voile, connaître deux choses: **là où vous êtes et où vous voulez aller?**

Pour répondre à la première question, il faut, avant toute gestion du temps, toujours faire un état des lieux. Cette analyse prend du temps! Comme c'est souvent le cas pour la gestion du temps, vous investirez au début plus de temps que d'autres sans la gestion du temps. Mais, la gestion du temps ne prétend pas vous aider à démarrer plus rapidement, mais plutôt à arriver plus rapidement à destination.

### Tâche

Pour **l'analyse du temps et l'analyse des activités**, posez- vous d'abord les questions générales suivantes et répondez-y par écrit:

- Ya -il déjà maintenant des activités que vous planifiez à l'avance, ou est ce que vous agissez toujours spontanément, en fonction de la situation? Lorsque vous planifiez des activités, le faites- vous par écrit ou simplement dans votre esprit? Quelles sont les activités qui vous paraissent particulièrement faciles? Quelles sont les tâches que semblent vous attirer? Sont-elles les mêmes que vous trouvez faciles?
- Quelles sont les tâches que vous choisiriez, si vous le pouviez, et de quel type sont-elles (faciles, difficiles, peuvent certainement être réalisées, représentent un grand défi, etc.)? Qu'est ce qui vous procure concrètement un sentiment d'accomplissement, comment cela arrive-t-il et comment le reconnaissez-vous?
- D'autre part, quelles sont les activités qui semblent sans fin et qui vous donnent l'impression, à certains moments, d'être comme une épée de Damoclès à toujours planer au dessus de vous? Quelles sont les tâches que vous essayez toujours d'éviter, sont-elles celles qui vous prennent toujours beaucoup de temps? Quel est leur type? Qu'est ce qui vous procure concrètement un sentiment d'échec, comment cela arrive-t-il et comment le reconnaissez-vous?

Par vos réponses à ces questions, vous avez une récapitulation de **votre impression subjective** de votre emploi du temps. La prochaine étape de l'analyse du temps et des activités et maintenant la saisie des activités que vous effectuez réellement au cours de la journée et combien de temps vous y consacrez.

Comment aborder cela est décrit dans le prochain chapitre «Procès verbal du temps ».

Si vous pensez que vous savez très bien ce que vous faites toute la journée et que vous pourriez aussi dire, combien de temps vous prennent vos activités, nous avons ici un exemple qui montre à quel point on peut se tromper à ce sujet.

Vidéo

---

Dans la version en ligne vous trouvez ici une vidéo

---

Comme vous pouvez le constater dans cet exemple quelque peu exagéré, le temps nécessaire est souvent sous-estimé, en particulier pour les activités «discrètes», qui sont souvent considérées comme sans importance et inférieures. C'est ainsi qu'on met plus de temps qu'on ne le pense à se préparer une tasse de café. Nous ne percevons pas toutes les choses qui nous coûtent du temps, comme telles. Nous nous étonnons juste en fin de journée, où est passé le temps.

### 3 Le procès-verbal ou journal du temps / des activités

Pour l'analyse du temps et l'analyse des activités, il est utile d'établir un **procès-verbal des activités / procès-verbal du temps**

#### Tâche

Etablissez un journal du temps personnel. Pour ce faire, notez dans un registre pendant **une à deux semaines** vos activités, par exemple à l'aide d'une telle feuille de saisie:

Journal / procès-verbal du temps.pdf

La première colonne n'est, à ce stade, pas encore à remplir. Ne saisissez pas de manière trop morcelée. Le décompte des heures ne devrait pas prendre plus de temps que l'activité même. Le but n'est pas non plus d'établir un journal du temps complet, dans lequel chaque mouvement est saisi. C'est pourquoi une grille de 15 minutes a été choisie dans ce formulaire. Vous devrez, le cas échéant, modifier la grille pour la rendre plus facilement maniable. Saisissez vos activités dès que possible, car l'Homme à tendance, rétrospectivement, à adapter la réalité à sa propre image de soi et à son idéal d'emploi du temps de la journée. Notez également par quoi et par qui, (vous pouvez vous-même être votre propre perturbateur) vous avez été perturbé dans votre travail.

L'objectif de la **tenue d'un registre / journal** sur ses propres activités est de déterminer:

- Qu'est ce qui prend combien de temps?
- Quelles sont les activités similaires qui peuvent être regroupées dans un même bloc?
- Où est-ce que des synergies peuvent être créées entre des tâches?
- Quelles sont les activités de routine et quand les faites-vous?
- Quelles sont les tâches que vous avez plaisir à faire, quelles sont celles que vous n'aimez pas faire et quand est-ce que vous effectuez laquelle de ces tâches?
- Quelles activités sont déterminées par d'autres – lesquelles le sont par vous et quelle influence avez-vous sur quand et comment les exécuter?
- L'activité était-elle nécessaire?
- Le temps que vous y avez passé était-il justifié?
- L'exécution était-elle appropriée?
- Le moment était-il judicieux?
- Quels sont les problèmes et les interruptions qui sont le plus souvent survenus?
- Quels sont les problèmes et les perturbations qui ont coûté le plus de temps?

Une fois que vous aurez établi votre journal du temps, parcourez-le et faites ce qu'un consultant fait en contrepartie d'honoraires élevés

Examinez vos processus et posez-vous les simples questions suivantes:

- Pourquoi est-ce que je fais cela?

- Pourquoi est ce que je le fais de la façon dont je le fais?
- Quel est au fait l'utilité de cette activité?
- D'autres ne pourraient-ils pas faire ce travail mieux et / ou moins cher?

Dans de nombreux cas, de premières idées vous viendront ici déjà à l'esprit, comment vous pourriez réduire vos tâches, simplifier et accélérer vos processus. Vous apprendrez, cependant, au cours du module, d'autres possibilités et outils pour réaliser des économies de temps encore plus significatives.

#### 4 Les voleurs de temps / bouffes-temps

Une grande partie de la performance au travail se perd souvent à cause de perturbations, non seulement en raison de la durée réelle de la rupture, mais aussi en raison des laps de temps additionnels de mise en train et de traitement. Car, il se produit ce qu'on appelle un effet de lame de scie. L'interruption vous sort physiquement et mentalement de votre tâche actuelle et dirige votre attention vers le sujet de l'interruption. Après cela, vous devez d'abord retrouver votre chemin vers la tâche initiale. Jusqu'à ce que vous soyez de nouveau au point de performance initiale d'avant l'interruption, cela sera plus ou moins long, selon la nature de l'exigence de la tâche initiale. Une personne travaillant de manière concentrée a, après une perturbation, besoin d'environ 20 minutes avant de retrouver son niveau d'attention initial.

#### **Effet de lame de scie** **Image**

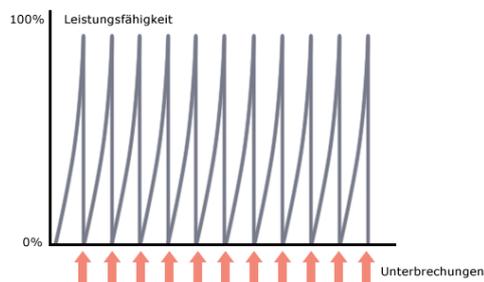


Illustration 1: Effet de lame de scie

Légende : Performance - Interruption

Afin d'arriver à une gestion efficace du temps, vous devez maîtriser tout ce qui perturbe votre travail - vos voleurs de temps. Mais pour cela, vous devez déjà les identifier. Si vous ne pouvez ou ne voulez pas payer un coach personnel pour la gestion du temps, l'autocontrôle à travers le journal / **procès-verbal du temps** est le meilleur moyen possible pour identifier vos voleurs de temps personnels.



Vérifiez donc ce qui vous vole votre temps. Est-ce le téléphone qui sonne constamment, sont ce les visiteurs qui vous empêchent de travailler ou est ce que ce sont vos pensées qui vous éloignent en permanence de votre tâche actuelle ?

Dans votre journal du temps, vous devriez saisir les perturbations qui vous ont interrompu dans votre travail, empêché de travailler ou juste perturbé. Dans le cas où vous n'auriez pas suffisamment saisi les perturbations à votre première tentative d'établir un journal du temps ou

que vous n'auriez pas réalisé qu'un voleur avait été à l'œuvre, refaite le procès-verbal et concentrez vous cette fois ci tout particulièrement sur les perturbations.

#### Tâche

Le test voleur de temps.pdf suivant vous propose une autre façon d'identifier d'éventuels voleurs de temps. Vous pouvez le télécharger, l'imprimer et le remplir. Il vous aide à estimer à quel point vous gérez déjà vos voleurs de temps ou à quel point vous êtes affecté par les voleurs de temps.

Dans une deuxième étape, réfléchissez déjà sur les motivations de l'émergence d'un voleur de temps à votre niveau et comment vous pourriez éventuellement résoudre cela. Car, les voleurs de temps ne sont pas tous le résultat du destin!

## 5 La courbe de performance – votre biorythme personnel

La performance humaine n'est pas la même durant toute la journée. Elle suit le rythme d'une horloge interne. Ce rythme répartit des hauts et des bas tout au long de la journée. La courbe de performance est certes individuellement marquée pour chaque personne, mais il existe des tendances similaires pour la plupart des gens qui sont extrêmement performants dans la matinée. Entre 08h00 et 12h00 et particulièrement vers 10:00, le moment est idéal, pour la plupart d'entre nous, pour s'adonner à des tâches / entretiens difficiles. Vers l'heure du déjeuner, la courbe de performance tombe à nouveau chez la plupart des gens. C'est le premier moment de chute de la journée, le corps a besoin de nourriture. Juste après le déjeuner, le corps digère et notre capacité de concentration est considérablement limitée. En fait, le bon moment pour faire une sieste. Si la sieste n'est pas possible, vous devriez planifier des tâches de routine et des tâches simples.

Dans l'après-midi, la courbe de performance monte à un pic provisoire et vous pouvez alors effectuer des activités modérément difficiles. Le soir, il est temps de passer en revue une nouvelle fois la journée et de planifier la journée suivante. La nuit, rares sont les personnes qui sont encore assez réceptives pour effectuer des activités, même très peu exigeantes.

Une courbe de performance moyenne, ressemble donc à celle-ci :

### **Courbe de performance sur 24 heures** **Image**

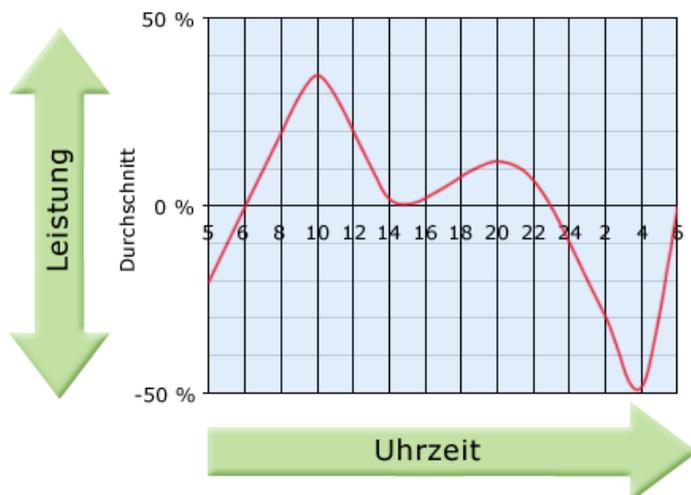


Illustration 2: Courbe de performance sur 24 heures  
Légende : Performance – heures de la journée - moyenne

Même si cette courbe décrit les biorythmes de la plupart des gens, ces moments peuvent se déplacer selon la personne (matin ou soir) dans un sens ou un autre. C'est pourquoi une **auto-observation** est recommandée, afin de prendre conscience de son rythme personnel quotidien. Vous devez déterminer par l'observation vos moments individuels de pic et de creux, afin de pouvoir répartir vos différentes tâches en fonction de votre rythme tout au long de la journée.

**Etablissez votre propre courbe de performance journalière**

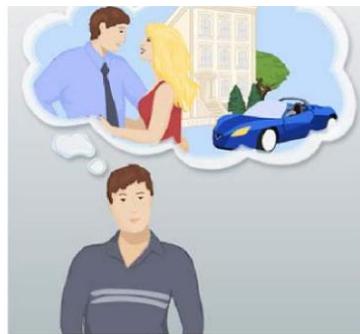
Une telle courbe de performance journalière est une description subjective de votre vouloir faire personnel tout au long de la journée. Observez à quel moment de la journée vous êtes particulièrement performant. Vous pouvez noter dans un schéma horaire, comment vous effectuez vos tâches tout au long de la journée. Cela englobe par exemple quand vous vous mettez à la tâche de manière rapide et avec joie, quand des solutions à des problèmes complexes vous viennent à l'esprit relativement facilement et quand ont lieu les phases de fatigue, de manque de concentration, d'augmentation de la fréquence des erreurs et / ou de manque de motivation à travailler, ainsi que quand vous faites une pause. Déduisez ensuite, sur la base de vos observations et de vos notes, votre courbe de performance personnelle sur 24 heures

### III - La définition des objectifs



Klaus Moseleit, M.A. (maîtrise)

Société: M&S  
Communication  
Contacte:  
Kiel, Molfsee



#### ***Mentions légales***

© 2007 oncampus Fachhochschule Lübeck / Lübeck Université des Sciences Appliquées, Mönkhofer Weg 239, 23562 Lübeck, Allemagne Tous droits réservés

#### **Utilisation des objets d'apprentissage**

Les objets d'apprentissage et leur contenu (texte, image, sons, logiciels, etc.) sont protégés par les droits d'auteur et strictement réservés pour usage non-commercial dans le secteur privé par les utilisateurs dûment autorisés à une utilisation en ligne de l'objet d'apprentissage à des fins privées d'études. La divulgation à des tiers du code d'accès et des mots de passe est notamment interdite.

La protection juridique existe indépendamment de la forme (corporelle ou incorporelle) de l'objet d'apprentissage mis à disposition.

L'utilisation n'est autorisée que sur un ordinateur personnel à la fois. Des copies / reproductions **de tout genre** ne peuvent être faites que si et dans la mesure où cela a été explicitement autorisé ou exceptionnellement permis par la loi. Les composantes du programme et des contenus ne peuvent être modifiées. Toute diffusion et / ou utilisation pour le grand public (tel

que l'accès public ou une présentation publique), **sous quelque forme que se soit**, même partielle, est strictement interdite.

Le téléchargement ou toute autre réception de contenus, y compris de logiciel, à travers le système de l'espace de formation est aux risques de l'utilisateur. Aucune responsabilité n'est assumée pour tout dommage subi par le système de l'ordinateur de l'utilisateur ou autres dispositifs techniques utilisés, pour la perte de données ou autres dommages dus au téléchargement ou autres activités liées au système de l'espace de formation, sauf si la responsabilité est basée sur une violation intentionnelle ou un manquement grave à une obligation par négligence.

Aucune responsabilité n'est assumée quant au contenu des liens externes incorporés dans les objets d'apprentissage.

Cet objet d'apprentissage a été créé avec oncampus-factory

## Aperçu

Dans le travail quotidien l'"urgent" et l'"important" sont souvent confondus. Si une chose est urgente, est-elle également importante, et vice versa ? Avec toutes les tâches à accomplir quotidiennement, cette question ne peut trouver de réponse que dans le contexte des objectifs. La **définition d'objectifs** personnels ou liés au poste de travail est donc à la base d'une gestion efficace du temps.

Ci-dessous nous aborderons la question de savoir comment déterminer et formuler des objectifs, afin de permettre de les atteindre.

## Objectifs d'apprentissage

### Objectifs d'apprentissage

- Identifier les propriétés que devraient avoir les objectifs.
- Fixer des objectifs et évaluer leur pertinence.
- Formuler des objectifs personnels.

## Plan

### Plan

1. Introduction
- 2 Formuler des objectifs
- 3 Mettre par écrit des objectifs
- 4 Vérifier les objectifs
- 5 Le processus de définition des objectifs

## Volume horaire

### Volume horaire

Le traitement de cette leçon / unité d'apprentissage requiert environ trois heures

## 1 Introduction

Vous avez sûrement aussi vécu cela: vous avez travaillé de manière assidue toute la journée dans l'effervescence et le stress et avez, à la fin de la journée, le sentiment de ne pas vraiment avoir fait grand-chose. Ce n'est souvent pas surprenant, car:

**"Nothing is easier than being busy and nothing more difficult than being effective!"**

R. Alec Mackenzie

**« Rien n'est plus facile que d'être occupé et rien n'est plus difficile que d'être efficace ! »**

R. Alec Mackenzie

Pour être efficace, c'est-à-dire être capable de le faire pour les bonnes choses, il vous faut savoir ce que vous voulez exactement atteindre, sinon, tout ce que vous ferez sera qu'un activisme aveugle. Au cours d'une journée de travail, beaucoup de personnes perdent de vue leur objectif quotidien, suite à de nombreuses perturbations. Ils s'enfoncent toujours plus dans un sentiment de stress et essaient obstinément de travailler de plus en plus rapidement, avec pour résultat:

**« Après avoir perdu de vue l'objectif final, nous avons redoublé d'efforts. »**

Mark Twain

Cette situation ne traverse souvent pas seulement une journée de travail, mais toute la vie. Il manque à beaucoup de gens des objectifs et les priorités pour ces objectifs, afin de pouvoir donner un sens à leurs actions et être en mesure de déterminer si la journée - la vie - a été efficace.

**« Aucun vent ne sera favorable pour ceux qui ne connaissent pas le port jusqu'auquel ils veulent naviguer »**

Seneca

## 2 Formuler des objectifs

La définition de l'objectif est un outil important de gestion du temps. Mais rappelez-vous: vos objectifs doivent être bien pensés.

Posez-vous déjà la question si vous pouvez vivre avec des objectifs, parce que vos actions seront dès lors vérifiables. A partir du moment où vous avez un objectif, vous pouvez pour tout ce que vous faites vous poser les questions suivantes:

- Qu'est ce que j'ai envie de faire aujourd'hui pour la réalisation de mon objectif / Qu'est-ce que j'ai fait aujourd'hui pour atteindre l'objectif?
- Est-ce que ce que je /j'ai fait sert / à servi à atteindre l'objectif?
- Qu'est ce qui (a) empêche (é) et qu'est ce qui (a) favorise (é) la réalisation des objectifs?
- À quel niveau suis-je sur la voie de la réalisation de mes objectifs?
- Ai-je atteint l'objectif?

Garder aussi à l'esprit que les objectifs ont une extrême force de traction (prophétie autoréalisatrice). Vous devriez donc réfléchir très soigneusement à l'objectif que vous vous fixez – car, vous pourriez l'atteindre! Soyez donc toujours au clair de votre motivation concernant l'objectif.

Si vous êtes donc disposé à donner un objectif à votre vie et à votre travail, vous passez à la prochaine étape vers une gestion du temps professionnelle:

### La définition de l'objectif

#### Tâche / Exercice

A cette fin, vous commencez par établir un **arbre conceptuel d'objectif**. Si vous avez besoin d'aide à ce niveau, jetez un œil à notre digression. (Dans la version imprimée, vous la trouverez en dernière page.)

#### Tâche / Exercice

Formulez dans un premier essai, **vos objectifs personnels**, divisés en vos objectifs de vie, vos objectifs à long, moyen et court terme ainsi que vos objectifs quotidiens actuels.

Vous pouvez utiliser le document suivant pour vous aider:

Mes\_objectifs.pdf

#### Indication

Pour avoir une idée de ce que pourraient être vos objectifs de vie et vos objectifs à court, moyen et long terme qui en découlent, il existe un moyen, qui peut paraître un peu macabre, suggéré par Stephen R. Covey:

Ecrivez votre propre oraison funèbre! Qu'aimeriez-vous qu'on mentionne sur vous, votre vie et ce que vous y avez atteint dans votre oraison funèbre. Si cela ne vous semble pas trop macabre,

concevez, comme suggéré par Stephen R. Covey, votre « déclaration de mission », votre propre oraison funèbre et réfléchissez, sur la base de ce discours, aux objectifs que vous devez atteindre afin de vous conformer à ce discours.

### 3 Mettre par écrit des objectifs

Une gestion du temps réussie requiert de "bons" objectifs, mais comment définir de bons objectifs et comment savoir si l'on a formulé de bons objectifs?

Pour commencer, il est important de mettre les objectifs par écrit. D'une part, l'écriture vous oblige à définir, concrètement, ce que devrait être votre objectif. D'autre part, le fait d'être écrit noir sur blanc devant vous, augmente la force de l'objectif. Vous serez également en mesure de vérifier / constater, sur la base des objectifs écrits, si vous avez atteint votre objectif ou encore où vous en êtes au niveau de sa réalisation.

Lorsque vous écrirez vos objectifs, il vous faut tenir compte de certaines **règles formelles de base**:

**1. Les objectifs doivent être axés sur les résultats.** Ne décrivez pas ce qui doit être fait, mais ce qui doit être réalisé par vos actions.

Non pas: «Demain je range mon bureau», mais plutôt: «Demain mon bureau sera rangé. »

**2. Les objectifs sont toujours formulés au présent.** Formuler vos objectifs sous la forme active et comme si vous les aviez déjà atteints.

Non pas: «Nous allons augmenter nos ventes de 10%», mais plutôt: «Notre chiffre d'affaires s'est accru de 10%».

**3. Les objectifs sont toujours à formuler à l'indicatif,** des locutions conjonctives n'ont rien à faire dans une formulation d'objectifs.

Non pas: «Je voudrais une augmentation" (Ce n'est pas un objectif, mais un souhait), mais plutôt « J'ai obtenu une augmentation de salaire ».

**4. Les objectifs doivent toujours être formulés de manière positive.** Ne dites donc pas, ce que vous ne voulez pas, dites plutôt ce que vous voulez.

Non pas : «Je ne me rendrais plus le matin au travail précipité comme une bête traquée», mais plutôt: «Je pars tous les matins avant 07h00 heure de chez moi et arrive détendu à mon travail. »

**5. Les objectifs doivent être précis.** Bannissez donc toutes les formulations telles que «environ», «souhaitable», «moins», «plus», «tellement», etc. Les objectifs doivent être mesurables, de sorte qu'ils puissent ultérieurement également être vérifiables.

Non pas: «Je pratique plus de sport." Mais plutôt « Dès demain matin, je fais tous les jours une demi-heure de marche avant le petit déjeuner. »

**6. Les objectifs doivent avoir des délais retenus.** Fixez des délais dans lesquels vous souhaitez atteindre un objectif spécifique.

Non pas: «Je fais un saut en parachute. » Mais plutôt « Cette année, je fais un saut en parachute. »

**7. Les objectifs doivent avoir une taille raisonnable.** Bien qu'ils doivent être pensés de manière réaliste, ils peuvent, cependant, être ambitieux. Relevez un défi par vos objectifs, sans pour autant trop exiger de vous-même.

Donc: «Dans un an, à partir de maintenant, je cours les 100 mètres en moins de 10 secondes » pourrait-être un objectif raisonnable pour une jeune athlète qui souhaite participer aux prochains Jeux olympiques, mais pour une personne de 40 ans qui déteste le sport, à laquelle le médecin a demandé de bouger davantage, ce serait un objectif tout à fait inapproprié.

**8. Les objectifs devraient être formulés le plus précisément possible.** Ecrivez autant de détails que possible sur vos objectifs. Vous garantissez ainsi de cibler et de réaliser en fin de compte ce que vous avez réellement voulu.

**9. Pour les objectifs plus étendus, vous devriez formuler des objectifs intermédiaires,** des sortes de jalons qui vous permettent de vérifier si vous êtes toujours sur le chemin de votre destination et où vous vous trouvez actuellement par rapport à votre objectif. Même les objectifs les plus étendus sont constitués de nombreux petits pas qui, individuellement, peuvent la plupart du temps être faits sans grande difficulté.



Lors de la définition des objectifs, vous devez vous demander si vous avez ou pouvez obtenir les ressources nécessaires pour atteindre l'objectif et le maintenir.

Un objectif du genre «Demain, je vais voler dans le monde réel comme Superman à travers les airs » pour lequel il vous manque les ressources nécessaires et qui n'a aucune possibilité réaliste d'être réalisé, n'est pas un objectif mais un rêve.

Pour atteindre votre objectif, vous devez jouer un rôle actif. L'objectif doit se trouver dans votre sphère d'influence et être indépendant d'autres personnes.

#### 4 Vérifier les objectifs

Déterminez clairement, ce qui vous permet de reconnaître que vous avez atteint votre objectif. Quelles sont les preuves perceptibles au niveau sensoriel et mesurables, par lesquels vous pouvez constater que vous avez réalisé ce que vous vouliez?

De bons objectifs se trouvent donc devant vous pour l'avenir ; Ils doivent être concevables, ils doivent être descriptibles, ils doivent exiger une action. Mais vos objectifs ne sont pas isolés les uns des autres et pas non plus dans un espace isolé. Ils sont interdépendants d'autres objectifs, de votre personne dans son ensemble et en relation réciproque avec votre environnement. Vous devez également vérifier si vos objectifs sont sans contradiction. Y a-t-il des objectifs contradictoires? Réfléchissez bien à ce qui se passe dans l'environnement de et à travers la réalisation de vos objectifs?

Un moyen de vérification consiste en une définition précise de l'objectif. Qu'est ce que vous verrez, entendrez et sentirez, en étant en train de réaliser votre objectif et à partir du moment où vous l'aurez atteint? Essayez d'imaginer comment vous vous sentez, mais aussi comment réagit votre entourage. Assurez-vous également que votre objectif soit en harmonie avec vous en tant que personne entière

La question de contrôle que vous devriez vous poser lors de l'identification de vos objectifs est: Comment les autres décriraient votre objectif?

Une brève formule pour la vérification de ses propres objectifs formulés consiste en la question de savoir si vos objectifs sont des **objectifs Smart(i)**, le (i) ne pouvant être formulé pour tous les objectifs.

#### Tableau Objectifs Smarti

**S** pecific , spécifique, explicite  
**M** easurable, mesurable + concret  
**A** chievable, réalisable + attractif  
**R** esult-oriented , axé sur le résultat  
**T** erminated , assorti d'un calendrier bien défini  
**I** ndividual, individuel + unique

Tableau. 1: Objectifs Smarti

#### Tâche / Exercice

1. Vérifiez maintenant votre première tentative d'arbre conceptuel d'objectif et établissez- en un nouveau.
2. Passez en revue vos objectifs de la première tentative et reformuler maintenant plus concrètement vos objectifs professionnels et privés à court terme (un trimestre), moyen terme (un an), à long terme ainsi que vos objectifs de vie.

La check-list suivante peut vous être utile pour l'examen de votre formulation des objectifs  
→ Check-list de contrôle de la formulation d'objectifs

Inscrivez-y un de vos objectifs et vérifiez si toutes les propriétés spécifiées s'appliquent à votre objectif. Si ce n'est pas le cas, reformulez votre objectif à nouveau.

3. Une fois que vous aurez formulé vos objectifs, faites une analyse des besoins et des moyens. Il s'agit de vérifier la faisabilité pratique de vos objectifs. Formulez, le cas échéant, pour les objectifs étendus et complexes des objectifs partiels. Puis, décrivez des mesures spécifiques devant être mises en œuvre pour atteindre votre objectif (objectif partiel). Ensuite, énumérez toutes les ressources (matériaux, ressources, moyens financiers) dont vous avez besoin pour atteindre votre objectif. De plus, précisez la date à laquelle votre objectif (objectif partiel) doit être atteint. Enfin, cochez là où vous disposez déjà réellement des moyens nécessaires, ou qu'ils sont disponibles. Saisissez le tout dans une telle liste:

Tableau

### **Analyse des besoins et des moyens**

Légende : Objectif – objectif partiel – mesure – moyen – délai – disponible – réalisé

Tableau. 2: Analyse des besoins et des moyens

## 5 Le processus de définition des objectifs

Le processus de définition des objectifs

Image



Illustration. 1: Le processus de définition des objectifs

Légende : de gauche à droite et du haut vers le bas

Analyse des objectifs – qu'est ce que je veux ? – Analyse des besoins et des moyens – Analyse de situation (Qu'est ce que je suis en mesure de faire ?) – formulation des objectifs (fixation d'objectifs) – Points forts (renforcer) – Points faibles (réduire) – -objectifs d'action

Seiwert 1997, p. 72

Le processus de définition des objectifs consiste essentiellement en cinq étapes:

Dans une **première étape**, il vous faut d'abord examiner ce que vous voulez – Quels sont vos **aspirations** ? Une aspiration de carrière pourrait par exemple être d'assumer une position en tant que chef de projet de votre entreprise en France.

Dans une **deuxième étape** il est nécessaire de procéder à une **analyse de situation**, dans laquelle vous analysez vos compétences et vos habiletés et prenez conscience de vos forces et vos faiblesses. Dans l'exemple ci-dessus, vos points forts pourraient résider au niveau de vos compétences en gestion de projet nécessaire pour ce poste et votre point faible dans le fait que vos connaissances du français sont plutôt médiocres. Quelles sont les mesures que vous devez prendre pour développer vos points forts et réduire vos faiblesses?

Dans une **troisième étape**, vous examinez dans le cadre de l'**analyse des besoins et des moyens**, les ressources nécessaires à la réalisation de vos aspirations. Il s'agit par exemple de ressources personnelles, financières et de temps. Celles-ci doivent être accordées avec l'état réel. Dans l'exemple, cela pourrait être la question de savoir si vous avez suffisamment de temps et d'argent pour un séjour linguistique de plusieurs semaines en France.

En tenant compte des ressources disponibles ou à acquérir, vous procéderez à la **quatrième étape de la formulation et fixation des objectifs** (par exemple l'objectif du séjour linguistique).

Dans une **cinquième étape**, vous concrétisez les données, faits et informations rassemblés jusqu'ici et en déduisez des **objectifs d'action** spécifiques (économiser de l'argent et des jours de congé, fixer la période du séjour linguistique etc.).

En plus des objectifs énoncés précédemment, qui se caractérisent par le fait que vous souhaitez encore atteindre un objectif spécifique, il existe une autre forme d'objectifs, avec lesquels de concert se constitue votre canon d'objectifs complet. Il s'agit **d'objectifs implicites**, autrement dit les choses que vous souhaitez obtenir. Dans votre cas, il s'agit, en quelque sorte, d'objectifs déjà atteints.

#### Tâche / Exercice

Ecrivez quels objectifs vous avez déjà réalisés et ce que vous voulez garder.

Lorsque vous aurez trouvé vos objectifs, vous devriez y orienter votre gestion du temps. Les objectifs ne sont pas arbitraires et ne devraient donc pas être modifiés trop souvent et à la légère. Toutefois, même si vous avez suivi toutes les règles de définition des objectifs et que vous avez formulé de bons objectifs, ne les considérez jamais comme des dogmes irréfutables. Votre vie et votre environnement sont sujets à une constante évolution, examinez donc régulièrement vos objectifs : sont-ils encore les bons, les conditions cadres ont-elles changé ?

La définition des objectifs – Fenêtre supplémentaire

## **Digression – La cartographie conceptuelle**

La cartographie conceptuelle (Mind Mapping - aussi appelée construction d'arbres conceptuels) consiste en une technique de visualisation qui identifie les relations entre différents concepts – on peut s’imaginer cela comme une carte mentale. Cette méthode a été développée par le psychologue britannique Tony Buzan.

Dans la représentation graphique d'une carte mentale, le sujet central à traiter se trouve au centre, le plus souvent en tant que concept (une image est également possible). A partir de ce concept central, des informations liées sont représentées sous forme de ramification - qui est comparable à un diagramme en arbre - de manière pré-triée et priorisée. C’est pourquoi une carte mentale peut également être désignée comme une version graphiquement triée d'une session de remue-méninges. La carte mentale essaie donc de structurer une question complexe.

Comment établir une carte mentale :

- Le concept central est écrit au milieu d'une feuille de papier.
- Les faits, informations, idées et les mots clés liés sont d'abord inscrits sur une autre feuille.
- Ensuite, ces points sont triés par thèmes selon un classement et, le cas échéant, une chronologie.
- Maintenant, ces points peuvent être représentés sur des branches correspondantes, en fonction de leur lien avec le concept central, les points clés les plus importants étant les plus proches du concept central et les faits ou données les moins importants sur les branches les plus éloignées.
- En colorant les «branches», des regroupements de concepts /termes individuels peuvent davantage être mis en avant.

Buzan et Buzan 2002

Image

### Exemple d'une carte mentale

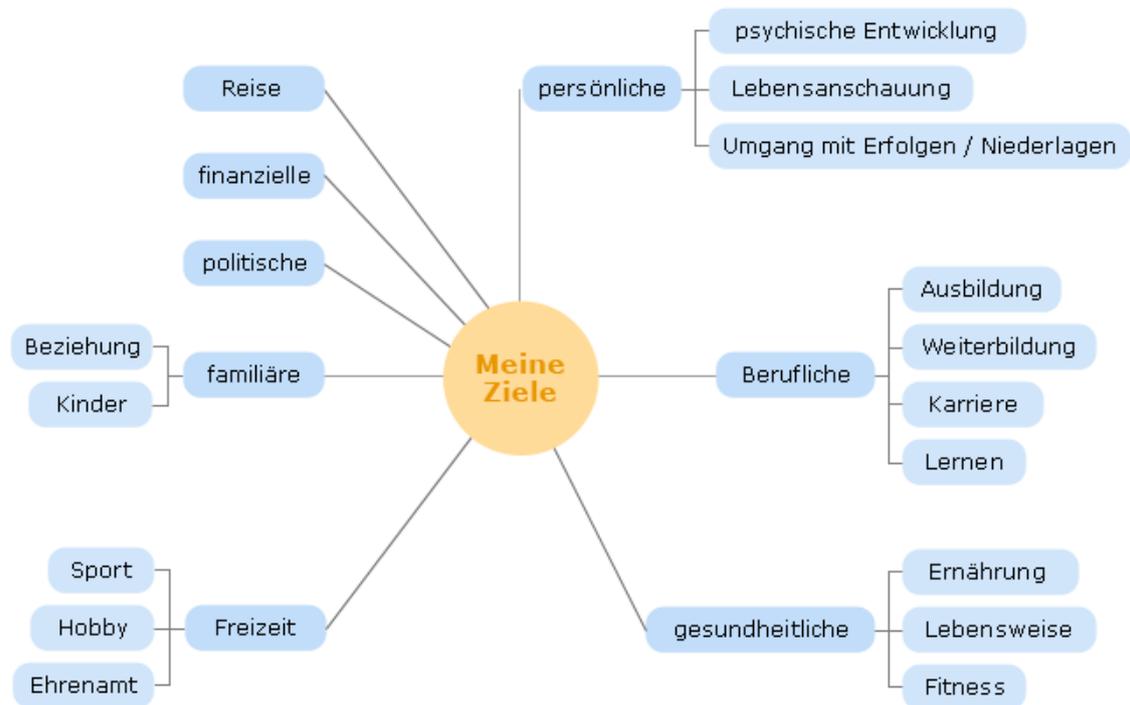


Illustration. 2: Exemple d'une carte mentale

Légende : au centre : Mes objectifs

A gauche de haut en bas : Voyage – financiers – politiques – en relation avec la famille – en relation avec les loisirs

En relation avec la famille : relation de couple – enfants

En relation avec les loisirs : sport – hobby – volontariat

A gauche, en haut : personnels : développement psychique – vision de la vie – traitement des réussites / échecs

A gauche, au centre : professionnels : formation initiale – formation continue – carrière – apprentissage

A gauche en bas : liés à la sante : nourriture – mode de vie - fitness

Les avantages découlent entre autre de la visibilité suite à la réduction sur des concepts, des faits et des données centraux et à la possibilité d'intégrer de nombreux aspects, tout en gardant le focus toujours sur les points clés.

Il existe entre-temps des logiciels pour la création de cartes mentales, par exemple, le Mindjet MindManager Pro 7 Ceux-ci offrent des possibilités de conception additionnelles et permettent de procéder facilement à des modifications ultérieures.

## IV - La planification



Klaus Moseleit, M.A. (maîtrise)

Société: M&S  
Communication  
Contacte:  
Kiel, Molfsee



### ***Mentions légales***

© 2007 oncampus Fachhochschule Lübeck / Lübeck Universität des Sciences Appliquées, Mönkhofer Weg 239, 23562 Lübeck, Allemagne Tous droits réservés

### **Utilisation des objets d'apprentissage**

Les objets d'apprentissage et leur contenu (texte, image, sons, logiciels, etc.) sont protégés par les droits d'auteur et strictement réservés pour usage non-commercial dans le secteur privé par les utilisateurs dûment autorisés à une utilisation en ligne de l'objet d'apprentissage à des fins privées d'études. La divulgation à des tiers du code d'accès et des mots de passe est notamment interdite.

La protection juridique existe indépendamment de la forme (corporelle ou incorporelle) de l'objet d'apprentissage mis à disposition.

L'utilisation n'est autorisée que sur un ordinateur personnel à la fois. Des copies / reproductions **de tout genre** ne peuvent être faites que si et dans la mesure où cela a été explicitement autorisé ou exceptionnellement permis par la loi. Les composantes du programme et des contenus ne peuvent être modifiées. Toute diffusion et / ou utilisation pour le grand public (tel que l'accès public ou une présentation publique), **sous quelque forme que se soit**, même partielle, est strictement interdite.

Le téléchargement ou toute autre réception de contenus, y compris de logiciel, à travers le système de l'espace de formation est aux risques de l'utilisateur. Aucune responsabilité n'est assumée pour tout dommage subi par le système de l'ordinateur de l'utilisateur ou autres dispositifs techniques utilisés, pour la perte de données ou autres dommages dus au téléchargement ou autres activités liées au système de l'espace de formation, sauf si la responsabilité est basée sur une violation intentionnelle ou un manquement grave à une obligation par négligence.

Aucune responsabilité n'est assumée quant au contenu des liens externes incorporés dans les objets d'apprentissage.

Cet objet d'apprentissage a été créé avec oncampus-factory

## Aperçu

Une fois que vous connaissez vos objectifs, une prochaine étape consiste en un plan pour atteindre vos objectifs. Il y a, bien sûr, des réussites qui sont imprévues et aléatoires. Mais elles sont rares. Vous n'augmenterez la probabilité d'atteindre vos objectifs que grâce à une planification.

Dans la gestion du temps, la planification signifie que vous pouvez aborder le prévisible de manière structurée afin que, même si vous ne pouvez pas tout faire, vous puissiez faire au moins le plus important et réagir calmement à l'imprévu, car vous avez prévu du temps pour cela.

## Objectifs d'apprentissage

### Objectifs d'apprentissage

- S'initier aux principes d'une planification efficace et efficiente.
- Identifier la structure de base des techniques d'ordonnement dans la gestion du temps.
- Elaborer son propre système de planification

## Plan

### Plan

- 1 Planifier, mais bien
- 2 Une planification holistique
- 3 Les techniques d'ordonnement

## Volume horaire

### Volume horaire

Le traitement de cette leçon / unité d'apprentissage requiert environ deux heures

## **1 Planifier, mais bien**

Vous connaissez peut-être la phrase qu'aurait dite John Lennon : " La vie est ce qui t'arrive alors que tu es occupé à faire d'autres plans.» ou la « vision du monde » suffisante des opposants à toute planification: «Plus l'individu planifie et plus durement il sera frappé par l'imprévu. » Ce qui est sûr, c'est que la planification n'est pas tout et que le hasard est toujours présent. Cependant, tout particulièrement dans la gestion du temps, rien ne va sans un plan.

Si vous ne planifiez rien, vous abandonnez votre vie au hasard. Si vous planifiez votre vie, il vous arrivera, certes, de vous tromper dans votre planification à cause du manque d'informations, mais votre vie et vos actions ne seront plus déterminées par le hasard.

### **La planification est le remplacement du hasard par l'erreur**

Et qu'en est-il du hasard? Qu'en est-il de problèmes qui surgissent soudainement et chambardent tous ces plans magnifiques? Regardez votre « subi problème» de plus près. Si vous êtes honnête, vous conviendrez que chaque problème est toujours un risque qui est devenu réalité. C'était donc prévisible, n'est-ce pas ? Eu égard à toutes les informations, vous connaissez tous les risques et les problèmes qui pourraient survenir.

### **Il n'est impossible de tout planifier parfaitement**

La difficulté réside dans le fait qu'on ne peut jamais avoir toutes les informations. Il s'agit donc de recueillir au moins toutes les informations importantes et pertinentes pour la planification et pour le reste, qu'on ne connaît pas, de prendre des dispositions. Pour la planification, s'applique la même phrase mnémotechnique que pour presque tout dans la vie:

*Fais tout ce que tu veux, mais fais-le avec modération et sans exagérer*

On peut bien entendu aussi exagérer avec la planification. Il est donc également vrai pour l'effort de planification de chaque activité et de chaque projet qu'il existe toujours un «trop peu» de planification, une planification optimale et un «excès» de planification.

Image

## Bien planifier

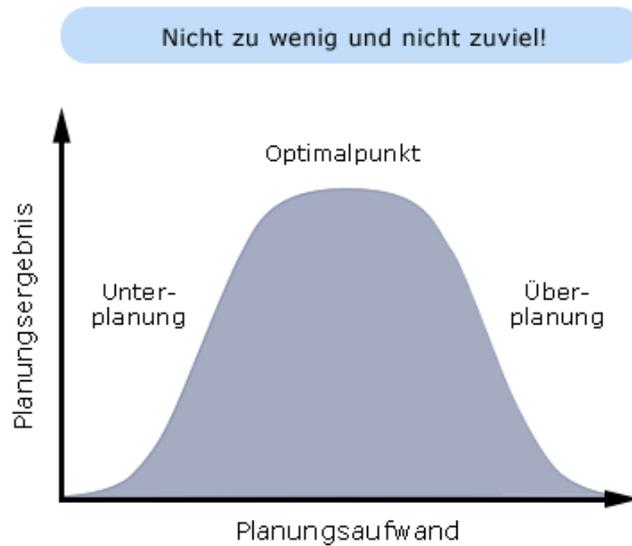


Illustration 1: Bien planifier

Légende : pas trop peu et pas beaucoup trop  
Effort de planification / Résultat de la planification  
Point optimal – trop peu de planification – surplus de planification

Pour la planification, vous avez évidemment besoin de temps! Vous pourriez penser que si sans la planification vous n'avez déjà n'est pas assez de temps, alors vous en aurez certainement encore moins pour planifier. Cette approche est erronée, car vous constaterez que le temps nécessaire à la planification vaut la peine, car vous récupérerez son multiple à la fin.

Qu'avais-je dit au début ? La gestion du temps ne prétend pas vous aider à démarrer plus rapidement, mais plutôt à arriver plus vite à destination.

## **2 Une planification holistique**

Quand vous vous mettez à planifier votre temps, vous devriez toujours vous assurer que vous ne portez pas d'ocillères -planification. Quand vous planifiez votre temps, il ne s'agit pas de fixer des périodes de temps optimales pour les évènements individuels, vous n'êtes pas une machine. Votre gestion du temps concerne toujours aussi votre vie. Placez donc toujours vos plans également dans le contexte global de votre vie. Le travail n'est pas tout dans la vie. Vous devez donc toujours veiller à ce qu'il y ait un solde horaire équilibré dans votre gestion du temps.

### **Plan**

### **Plan**

2 Une planification holistique

2.1 Le modèle de « l'équilibre »

2.2 Les fluctuations de performance

## **2.1 Le modèle de « l'équilibre »**

Le modèle de « l'équilibre » qui vient de la psychothérapie positive et a été développé par le Dr Nossrath Peseschkian, part de l'hypothèse que la santé mentale et physique ne peut être réalisée que par un équilibre entre tous les domaines de la vie. Cela signifie qu'il faut qu'il y ait un équilibre entre le corps et tous ses sens, y compris les performances (professionnelles) fournies, les contacts personnels et de partenariats et la valorisation (rétropective) de son existence (l'épanouissement personnel).

Ce modèle d'équilibre ne représente, cependant, qu'un seul modèle, bien que courant et approprié dans les sociétés occidentales, pour y orienter votre ordonnancement. Vous devrez, le cas échéant, le modifier, ou en chercher un pour vous-mêmes, ou peut-être avez-vous déjà trouvé votre propre équilibre.

## 2.2 Les fluctuations de performance

Tenez donc compte, lors de l'ordonnement, de votre rythme de vie individuel et de votre équilibre intérieur et extérieur. Cela implique également que vous teniez compte - du moins lors de la planification – de votre propre courbe de performance quotidienne que vous avez créé au début du module. Lors de la mise en œuvre des techniques de planification, jetez-y régulièrement un coup d'œil, avant de répartir vos tâches sur la journée.

Image

### **Courbe de performance sur 24 heures**

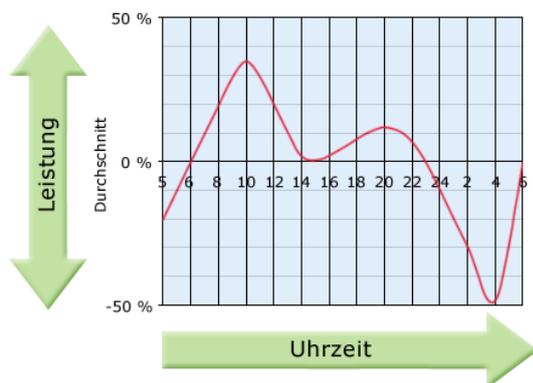


Illustration 2: Courbe de performance sur 24 heures

Légende : Performance – heures de la journée - moyenne

Lors de votre planification, tenez également compte du fait qu'en tant qu'être humain vous êtes soumis, non seulement à des fluctuations de performance tout au long de la journée, mais aussi au cours de chaque heure que vous souhaitez planifier. Pour la plupart des gens, la courbe de concentration ressemble, au cours de 60 minutes, à celle ci-dessous

Image

### **Les valeurs de performance de la concentration au cours de 60 minutes**

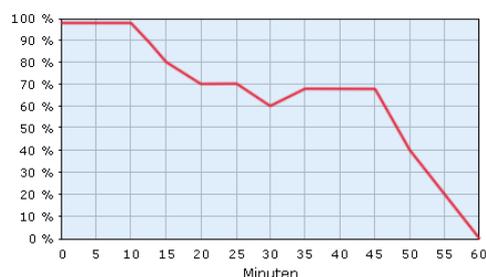


Illustration 3: Les valeurs de performance de la concentration au cours de 60 minutes

Cela veut dire que vous devriez observer les variations individuelles puis en tenir compte dans votre ordonnancement. Toute personne a des moments de productivité différents. Mais en général les plages horaires de 9 à 11 heures du matin et de 18 à 20 heures du soir sont considérées être très productives

Pour un agenda réussi, les fluctuations de la performance physiologiquement induites de notre organisme doivent donc également être prises en compte dans le rythme circadien.

En moyenne, nous pouvons exécuter par jour environ

- quatre heures d'activités difficiles,
- quatre heures d'activités semi-difficiles
- deux à trois heures de tâches moins exigeantes.

Évitez de travailler plus de quatre heures en continu sur une même tâche. Accordez-vous des pauses. Car, à travers une pause vous pouvez influencer positivement sur votre courbe de performance et, contrairement à une évolution négative sans pause, la mener à nouveau de manière significative vers une plus grande efficacité.

Image

### ***Hausse de performance par des pauses***

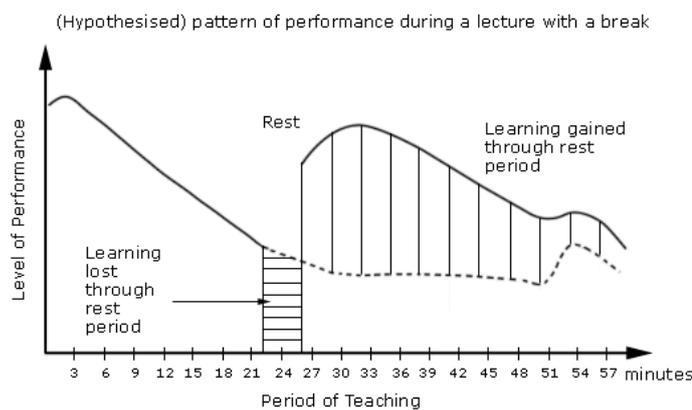


Illustration. 4: Hausse de performance par des pauses

Bligh 1971

Planifier donc non seulement vos activités mais également vos pauses et les moments de repas et de sommeil. Les phases de basse performance / de creux de votre courbe conviennent particulièrement pour les pauses.

### **3 Les techniques d'ordonnancement**

#### **Plan**

#### **Plan**

#### 3 Les techniques d'ordonnancement

##### 3.1 Les système de planification

##### 3.2 Le plan annuel

##### 3.3 Le plan mensuel

##### 3.4 Le calendrier hebdomadaire

##### 3.5 L'agenda de la journée

##### 3.6 Les plans d'activités et la planification des tâches

##### 3.7 La règle des 60-20-20

##### 3.8 La méthode ALPEN

##### 3.9 Les règles importantes pour la planification et sa mise en œuvre

Planifiez toujours par écrit. Les plans qui existent seulement dans la tête, sont vite oubliés ou laissés tomber et l'urgent prendra vite la place de l'important. A la fin de la journée, vous vous retrouverez à avoir été très "occupé", sans pour autant avoir avancé.

Le mieux c'est que vous utilisiez pour cela des systèmes d'agenda tels qu'on les trouve dans le commerce sous forme papier (par exemple, Time / System, Filofax) ou digitale (par exemple Outlook, Lotus Notes), ou que vous vous créiez votre propre agenda, qui s'appuie sur les structures des systèmes d'agendas. Le calendrier de poche ou de bureau classiques ne convient cependant pas en tant que système d'agenda. Que vous effectuiez votre planification sur papier ou électroniquement, que vous préféreriez dans vos déplacements travailler avec le système papier ou de travailler avec un PDA, dépend de vos préférences personnelles ou des exigences de votre entreprise. Mais le système de base est le même dans tous les cas. Dans ce module, cela sera expliqué en utilisant la version papier, cependant, cela est aisément transférable à des systèmes électroniques.

### 3.1 Les Système de planification

La planification se fait sur différentes périodes et plus les périodes sont courtes, plus la planification devra être détaillée. Comme vous avez divisé des objectifs plus étendus en objectifs partiels, vous devrez diviser dans la planification de grands projets et tâches en plus petits paquets de planification.

Image

#### ***Système de planification***

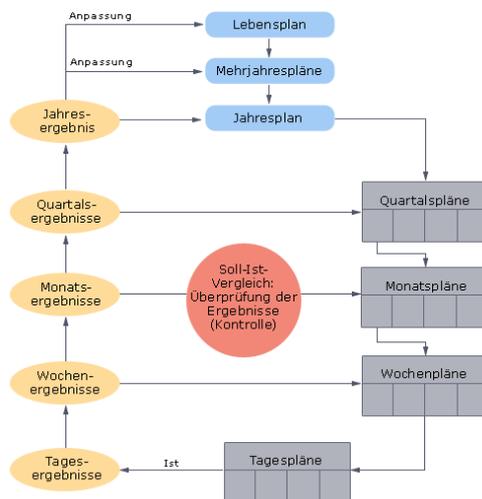


Illustration. 5: Système de planification

Légende : Au centre : analyse des écarts ; examen des résultats (contrôle)

En haut en bleu, de haut en bas : plan de vie - plan pluriannuel - plan annuel

A gauche, en orange : Résultat définitif - Résultats trimestriels - Résultats mensuels - Résultats hebdomadaires - Résultats quotidiens

A droite, en violet : Plans trimestriels – Plans mensuels - calendriers hebdomadaires - agendas quotidiens

Les flèches : en bas : est – en haut : Adaptation

Seiwert 1997, S.101

La plupart des systèmes de planification ne comprennent pas un modèle de plan de vie ni de plan pluriannuel. Vous pouvez cependant utiliser, aussi, à chaque fois une simple feuille. Transférez vos objectifs de vie d'abord en points de planification grossière, comprenant les étapes de base, nécessaires à leur réalisation.

Exemple

Un objectif de vie

- «A mon 30<sup>ème</sup> Anniversaire, je commence un voyage autour du monde. »

d'abord transféré dans le plan de vie, pourrait ressembler à ceci:

- économiser 100 000 €
- déterminer l'itinéraire
- obtenir et maîtriser les informations sur le pays de destination
- prendre contact avec des Globes trotteurs, etc.

A partir de cela, vous développerez ensuite sur une seconde feuille votre plan pluriannuel. Ecrivez le chiffre de l'année après la prochaine sur la feuille et notez-y tout ce que vous voulez ou devez faire cette année par rapport à votre objectif afin de l'atteindre. Prenez une autre feuille et inscrivez-y le chiffre de l'année d'après et notez-y tout ce que vous voulez ou devez faire au cours de cette année par rapport à votre objectif afin de l'atteindre. Selon la nature de votre objectif de vie, vous devriez faire cela pour une période de cinq à dix ans. Comme vous pouvez le constater, en vous obligeant à affecter vos plans à différentes années de votre vie future, la planification en devient plus concrète. En même temps, vous pouvez entreprendre les premiers cycles d'ajustement / d'adaptation entre le plan de vie et le plan pluriannuel et vérifier si vos plans sont cohérents et réalisables. Le cas échéant, vous devrez procéder à de premiers ajustements. Toutefois, des ajustements n'auront pas lieu très souvent à ce niveau de votre système de planification, mais gardez tout de même toujours cet horizon de planification à l'esprit.

Ensuite, nous arrivons à la partie de votre système de planification qui devrait devenir votre pain quotidien et qui est illustrée dans les systèmes classiques professionnels. Ici, les agendas quotidiens, les calendriers hebdomadaires et les plans mensuels et annuels sont en général disponibles. Vous n'avez pas toujours besoin d'utiliser tous les plans partiels, mais devriez vous orienter à vos besoins. Cependant, si vous établissez seulement un plan annuel, vous ne devriez pas considérer cela déjà comme étant une planification professionnelle.

### **3.2 Le plan annuel**

Le planning annuel sert à saisir toutes les dates à prévoir à long terme, telles que les salons, les congrès, les sessions de formation, les états financiers trimestriels et annuels, les congés, les voyages d'affaires, etc. Vous devriez établir deux à trois Plannings annuels, y compris celui de l'année en cours. Gardez toujours à l'esprit vos plans de vie et pluriannuels. Transférez vos jalons de ces plans toujours aussi vers vos plans annuels respectifs.

Exemple

Plan annuel

Nous vous montrons ce planning ainsi que les suivants, avec l'aimable autorisation de Time / system <http://www.timesystem.de>

### 3.3 Le plan mensuel

Dans le plan mensuel, vous saisissez d'abord, à partir du planning de l'année, toutes les dates concernant le mois en question et les concrétisez autant que possible. Notez en abrégé toutes les visites et les réunions d'affaires et autres rendez-vous programmés. Bloquez du temps pour le travail important prévu pour que vous n'acceptiez plus d'autres engagements. Saisissez vos voyages d'affaires, y compris le temps de déplacement - car il arrive d'oublier un rendez-vous, puis, on se rend compte qu'on a complètement oublié de prévoir le temps de déplacement vers le prochain rendez-vous. Le planning mensuel vous donne un aperçu rapide de votre calendrier, vous permettant lors de la prise de rendez-vous de voir rapidement des plages horaires appropriées. Vous devriez établir douze plans mensuels, y compris celui du mois en cours.

#### Exemple

Plan mensuel de Time/system

### 3.4 Le calendrier hebdomadaire

Dans le calendrier hebdomadaire, vous saisissez d'abord, à partir du planning de l'année et du mois, toutes les dates concernant la semaine en question et les concrétisez autant que possible. Notez le début de l'heure prévue et de préférence également la durée de l'entretien et de l'activité prévus. Dans votre calendrier hebdomadaire, vous notez les contacts que vous prévoyez d'appeler ou qui ont annoncé leur appel, ceux à qui vous prévoyez d'écrire (lettre, fax ou e-mail) ou dont vous attendez un courrier, que vous souhaitez rencontrer ou qui souhaitent vous rencontrer. Notez-y également toutes les tâches et autres activités de la semaine. Faites cela aussi bien au niveau des contacts que pour les tâches et activités, si possible, au niveau du jour de la semaine et à l'heure correspondante, en mentionnant la durée prévue du RDV. Dans le cas où le contact ne peut pas encore être déterminé et que la tâche et l'activité ne peuvent pas être fixées plus en détail, notez les sous contacts / tâches sous forme de liste bloc à bloc. Grâce à un tel calendrier hebdomadaire, vous avez toutes vos activités planifiées de la semaine d'un seul coup d'œil et vous ne perdrez de vue certainement aucune tâche importante durant la semaine. Vous devriez établir huit à douze calendriers hebdomadaires, y compris celui de la semaine en cours.

#### Exemple

Calendrier hebdomadaire de Time/system

### 3.5 L'agenda de la journée

**« Comparé à la capacité d'organiser le travail d'une seule journée de manière judicieuse, tout le reste n'est qu'un jeu d'enfant » aurait un jour dit Goethe**

L'agenda quotidien est donc la partie la plus importante de votre système de planification du temps et doit donc impérativement être établi. Dans l'agenda de la journée vous saisissez d'abord, à partir du planning de l'année, du mois et de la semaine, toutes les dates concernant la journée en question et les concrétisez en indiquant le début et la durée du RDV. Vous pouvez par exemple raturer la zone entre le début et la fin du RDV. Déterminez le temps nécessaire pour chaque activité que vous prévoyez. Planifiez de manière réaliste ; des plages horaires trop serrées et des RDV trop étroitement comprimés ne témoignent pas d'une bonne gestion du temps.

Définissez pour vous même les choses les plus importantes – et non pas les plus urgentes – de la journée afin de ne pas perdre vos plus importants objectifs quotidiens des yeux.

Pour les grandes tâches et activités utilisez la tactique dite « du salami ». Cela signifie que vous tranchez les grandes tâches en sous-tâches et sous-activités judicieuses que vous intégrez dans votre agenda quotidien. Le cas échéant, vous devrez les répartir sur plusieurs agendas quotidiens ou les inclure dans d'autres plannings (hebdomadaire, mensuel ou annuel).

Prévoyez suffisamment de marge entre vos activités de la journée, car: « tout se passe en fin de compte autrement que prévu ». Soyez donc également prêt pour l'imprévu.

Prévoyez toujours pour chaque entretien un certain temps pour se préparer et se concentrer en vue de l'entretien.

Dans votre emploi du temps, ne planifiez pas seulement des activités mais également des pauses. Prévoyez du temps pour la planification et la créativité à des moments appropriés de votre emploi du temps. Prévoyez du temps pour le travail concentré sur des tâches importantes (des dites « heures tranquilles » ou « heures d'or » au cours desquelles il est possible de travailler sans interruptions, ni coups de fil, ni e-mail, etc. A la fin de votre journée de travail, vous devriez prévoir environ un quart d'heure à une demi-heure pour la planification de la journée suivante, de sorte que vous pouvez planifier tranquillement la veille, votre journée du lendemain. D'autre part, vous devriez également utiliser ce temps pour à nouveau passer en revue la journée qui vient de se dérouler. Qu'est ce qui s'est bien passé et qu'est ce qui n'a pas fonctionné comme prévu? La planification de la journée était-elle réaliste? Quel est l'enseignement à tirer du déroulement de la journée pour la planification future? Optimisez ainsi continuellement vos plannings (affinements successifs).

Répartissez vos activités judicieusement sur toute la journée et veillez aussi à assurer une certaine variété dans votre emploi du temps. Essayez de planifier votre journée de façon à ce qu'elle commence et finisse de manière positive.

Respectez votre rythme personnel quotidien et placez par exemple les tâches de routine dans les creux de performance. Déterminez des blocs dans lesquels vous regroupez des activités de même type, par exemple: appels téléphoniques, correspondance et classement. Il faut donc planifier les travaux de routine et les tâches de détail avant d'être rattrapé par la tyrannie de l'urgence. Vous devriez regrouper les contacts (appels téléphoniques, courriers, fax, e-mail) que vous souhaitez faire durant la journée, dans le bloc « contacts » en indiquant en abrégé de quoi il s'agit.

Accordez votre propre calendrier avec celui d'autres personnes qui ont un impact sur le votre ou sur lesquels vous avez / pouvez avoir une influence de par votre planification.

Pour simplifier les entrées de votre système, vous devriez développer votre propre système d'abréviations et de symboles simples. Vous pourriez ainsi identifier les types et fonctions des événements, activités et tâches. Voici quelques exemples à quoi cela pourrait ressembler:

✓	Aufgabe erledigt	Tâche accomplie
☺	Aufgaben besonders gut erledigt	Tâche particulièrement bien accomplie
☹	Aufgabe nicht besonders gut erledigt	Tâche pas vraiment bien accomplie
💣	Aufgabe birgt Sprengstoff, besonders konzentriert arbeiten	Tâche explosive, travailler le plus concentré possible
<b>B</b>	für Besuche	Visite
<b>D</b>	Delegation	Délégation
🔪	Dringend	Urgence
<b>E</b>	e-mail, Korrespondenz	e-mail, correspondance
<b>X</b>	Hat sich erledigt, lässt sich nicht mehr durchführen	C'est fait de lui même, ne se laisse plus exécuter
<b>?</b>	Klären	A clarifier
<b>K</b>	Kontrolle	Contrôle
<b>L</b>	Lesen	Lire
<b>P</b>	Papierpost, Korrespondenz	Poste – correspondance
<b>R</b>	Reise	voyage
<b>S</b>	Sekretariat	Secrétariat
<b>T</b>	Telefonate	Appels téléphoniques
<b>!</b>	Wichtig	Important
<b>W</b>	Wiedervorlage, auf später übertragen	A revoir, reporter à plus tard

Vous devriez établir 30 à 50 agendas quotidiens, y compris celui de la journée en cours.

Exemple

Agenda quotidien de Time/system

### 3.6 Les plans d'activités et la planification des tâches

Les tâches de la journée résultent d'une liste « à faire » / liste des activités à entreprendre que vous devriez établir en tant qu'autre outil de planification et à partir de laquelle vous transférez les activités de la journée.

Comme pour l'établissement d'un planning, gardez à l'esprit que le cerveau humain n'est pas capable de mémoriser plus de sept choses à la fois. Vous devriez réserver ce potentiel aux choses vraiment importantes et pour vous rappeler ce qui se trouve sur votre liste « à faire ». Saisissez donc dans votre liste « à faire » toutes les activités et les tâches qui sont encore à faire et supprimez toutes les tâches terminées.

Important

**Toutes** les tâches sont écrites et il n'y a qu'**une seule** liste de choses à faire.

Saisissez en abrégé de quelle tâche / activité il s'agit. Décidez ce que vous voulez exactement réaliser et ce qui est important à vos yeux. Décrivez les résultats et non simplement l'activité. Déterminer le début et la fin de l'évènement / l'activité. Pour une délégation, notez à qui vous avez délégué et quand vous attendez un rapport provisoire ou souhaitez que des résultats vous soient présentés. Tenez toujours compte également de votre propre charge de travail pour le traitement ultérieur et prévoyez impérativement des marges.

Une liste « à faire » qui s'allonge de plus en plus, parce qu'il y a plus de tâches qui s'y ajoutent que des tâches achevées, est absurde. Cela arrive lorsque vous vous proposez de faire trop de choses. Réduisez le nombre de tâches, dessaisissez-vous de certaines et fixez des priorités claires. Certaines choses sont « intéressantes à faire » mais pas vraiment nécessaire, et encore moins importantes.

Exemple

Check-list d'activités de Time/system

### 3.7 La règle des 60-20-20

Nous voulons faire trop de choses à la fois. Nous faisons tout au dernier moment. Puis, nous nous retrouvons très vite en manque le temps, à cause d'une panne ou d'un imprévu. C'est pourquoi, l'enseignement par expérience suivant vaut pour toute planification : ne planifiez que 60 % de votre temps et réservez par exemple 20% pour les imprévus et 20 autre pour cent pour les choses spontanées ou la réalisation de travaux à moyen et long termes. Ainsi, vous serez à l'abri des surprises dans votre planification. Si aucune chose d'imprévue n'arrive, vous aurez toujours votre liste de tâches à faire à partir de laquelle vous pourrez priorise des tâches. Ou encore, profitez tout simplement d'une fin de travail prématurée.

Image

#### ***La règle des 60-20-20***

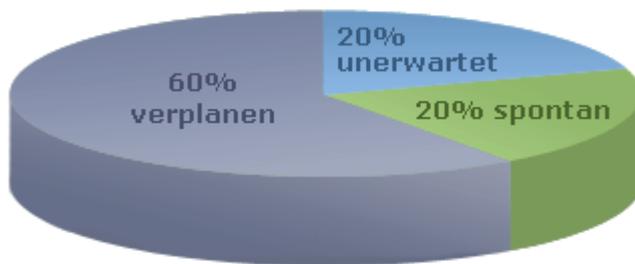


Illustration 6: La règle des 60-20-20

Légende : planifier 60% - 20% pour les imprévus – 20% pour les choses spontanées

### 3.8 La méthode ALPEN

Lorsque vous planifiez vos rendez-vous et activités, mais aussi, lorsque votre système de planification est établi et que dans la soirée vous planifiez le lendemain, vous pouvez recourir à la méthode ALPEN, en tant qu'approche possible.

Image

#### **Méthode ALPEN**

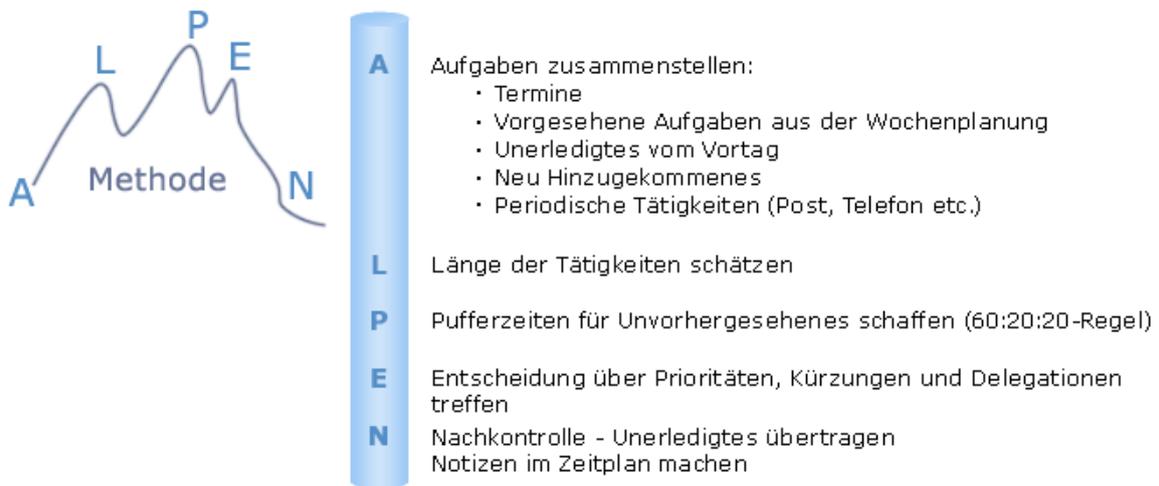


Illustration 7: Méthode ALPEN

Légende :

Rassembler les tâches:

- RDV
- Tâches prévues dans le calendrier hebdomadaire
- Les tâches inachevées de la journée précédente
- Les tâches nouvellement ajoutées
- Les activités périodiques (courrier, téléphone, etc.)

Estimer la durée de l'activité

Prévoir des marges pour les imprévus (la règle des 60-20-20)

Prendre des décisions quant aux priorités, des coupes (budgétaires) et les délégations

Suivi - transfert des inachevés

Inscrire des notes dans le planning

### 3.9 Les règles importantes pour la planification et sa mise en œuvre

- Se détendre régulièrement = organiser ses pensées.
- Ne pas plonger dans un déluge chaotique de travail!
- Séparez les questions importantes des questions futiles
- Faire un travail après l'autre.
- Ne pas se laisser interrompre. Terminer les travaux importants (ou du moins les tâches partielles).
- Gardez le calme - vous avez votre planning, vous avez prévu des marges – alors «qui va piano va sano »
- Tenez-vous, autant que possible, aux heures prévues et n'attendez pas que l'ambiance de travail s'y prête.
- Planifier signifie également être flexible - le planning n'est pas tout. C'est pourquoi, il ne faut jamais s'en tenir à un plan juste comme ça. Car, il ne s'agit pas juste de satisfaire un plan, mais d'atteindre les objectifs fixés.
- Lors de la planification, réfléchissez toujours à des de la place pour des choses importantes!

Il n'existe pas de système de planification qui soit le bon pour chaque domaine de travail et d'activité. C'est pourquoi, vous devez développer votre propre système de planification personnel en tenant compte des consignes que vous avez reçues ici. Pour cela, vous devrez essayer l'une ou l'autre suggestion dans la pratique. Vous devrez probablement, en fin de compte, choisir un système qui vous convient le mieux et l'adapter et le modifier selon vos besoins. Dans de rares cas seulement, une solution unique et spécifique devra être développée.

Tâche / Exercice

**Votre tâche pour cette leçon:**

**Élaborer et gérez un système de planification en fonction des directives qui vous ont été données dans cette unité d'apprentissage!**

## V - Fixer les priorités et prendre des décisions



Klaus Moseleit, M.A. (maîtrise)

Société: M&S  
Communication  
Contacte:  
Kiel, Molfsee



### **Mentions légales**

© 2007 oncampus Fachhochschule Lübeck / Lübeck Universität des Sciences Appliquées, Mönkhofer Weg 239, 23562 Lübeck, Allemagne Tous droits réservés

### **Utilisation des objets d'apprentissage**

Les objets d'apprentissage et leur contenu (texte, image, sons, logiciels, etc.) sont protégés par les droits d'auteur et strictement réservés pour usage non-commercial dans le secteur privé par les utilisateurs dûment autorisés à une utilisation en ligne de l'objet d'apprentissage à des fins privées d'études. La divulgation à des tiers du code d'accès et des mots de passe est notamment interdite.

La protection juridique existe indépendamment de la forme (corporelle ou incorporelle) de l'objet d'apprentissage mis à disposition.

L'utilisation n'est autorisée que sur un ordinateur personnel à la fois. Des copies / reproductions **de tout genre** ne peuvent être faites que si et dans la mesure où cela a été explicitement autorisé ou exceptionnellement permis par la loi. Les composantes du programme et des contenus ne peuvent être modifiées. Toute diffusion et / ou utilisation pour le grand public (tel

que l'accès public ou une présentation publique), **sous quelque forme que se soit**, même partielle, est strictement interdite.

Le téléchargement ou toute autre réception de contenus, y compris de logiciel, à travers le système de l'espace de formation est aux risques de l'utilisateur. Aucune responsabilité n'est assumée pour tout dommage subi par le système de l'ordinateur de l'utilisateur ou autres dispositifs techniques utilisés, pour la perte de données ou autres dommages dus au téléchargement ou autres activités liées au système de l'espace de formation, sauf si la responsabilité est basée sur une violation intentionnelle ou un manquement grave à une obligation par négligence.

Aucune responsabilité n'est assumée quant au contenu des liens externes incorporés dans les objets d'apprentissage.

## Aperçu

Une fois que vous avez déterminé vos objectifs et mis en place et rempli votre système de planification, vous serez probablement un de ceux qui ont plus de tâches que de temps. Vous remédiez à cela en établissant des priorités.

## Objectifs d'apprentissage

### Objectifs d'apprentissage

- Différencier entre important et urgent.
- Identifier les questions clés de décharge
- Nommer l'importance d'une délégation efficace et efficiente pour sa propre gestion du temps (digression).
- Appliquer les règles fondamentales de délégation (digression)
- Reconnaître l'importance centrale de la priorisation pour la gestion du temps
- Pratiquer les principales méthodes de fixation des priorités
- Pratiquer les méthodes courantes de prise de décision.

## Plan

### Plan

- 1 Introduction
- 2 Le principe du temps de Pareto
- 3 Les questions de décharge
- 4 Les priorités
- 5 Les décisions

## Volume horaire

### Volume horaire

Le traitement de cette leçon / unité d'apprentissage nécessite environ trois heures

## 1 Introduction

### **L'on n'a pas de problème de temps, mais seulement un problème de priorités.**

La fixation de priorités vise à arriver à la fin d'une période de planification en ayant au moins accompli les choses les plus importantes.

Les tâches sur la base desquelles vous et votre performance personnelle seront jugés, ne doivent pas rester en attente. Rappelez-vous que même si des priorités ne sont pas établies de manière consciente, elles le sont tout de même inconsciemment. Le but de la Priorisation est donc de prendre des décisions tout en étant conscient.

Pour chaque tâche, vous devez décider:

- je prends le temps de faire ceci - mais je ne prends pas le temps de faire cela
- ceci est maintenant important à mes yeux – cela n'est pas important maintenant pour moi
- ce sont mes priorités - j'ai d'autres priorités
- mon temps est trop précieux pour cela

Certaines personnes croient que toutes les tâches sont importantes et que toutes ont la plus haute priorité. Ces personnes n'ont en réalité aucune priorité et il ne leur est pas possible d'avoir une gestion efficace du temps.

Si vous êtes de ceux qui ont assez de temps pour l'ensemble de leurs objectifs et tâches, vous n'avez besoin d'aucune priorisation. Toutefois, vous devriez alors vous demander si vous ne vous êtes pas fixé des objectifs trop modestes.

Pour découvrir les tâches qui sont essentielles pour vous et éliminer les tâches moins importantes, vous devez en première lieu structurer vos tâches. Comment vous y prendre le mieux, vous est expliqué au cours de la présente unité d'apprentissage.

## 2 Le principe du temps de Pareto

Vilfredo Pareto (économiste italien, 19<sup>ème</sup> C.) constate que 20% de la population possèdent 80% de la richesse nationale et qu'au niveau des entreprises, 20% des clients rapportent 80% du chiffre d'affaires. En explorant cette relation, Pareto et d'autres études dans son sillage sont arrivés aux résultats suivants:

- 20% des clients représentent 80% du travail (ce ne sont pas les mêmes que ceux qui rapportent 80% du chiffre d'affaires!).
- 20% des erreurs causent 80% des coûts et dépenses de leur réparation.
- 20% du temps de réunion rapportent 80% des résultats, 80% des heures de réunion se perdent en « bavardage »

En termes d'heures de travail, cela signifie que 20% des heures de travail rapportent 80% des résultats et que 80% du temps de travail ne représentent que 20% des résultats et autres broutilles, dépannage / réparation, causettes, demandes, questions superflues et surtout urgentes. Une grande partie de ce qui nous mine, stresse et épuise, nous coûte le plus de temps et nous rapporte très peu en termes de réussite et de satisfaction.

Image

### **Le principe du temps de Pareto (la loi des 80:20)**

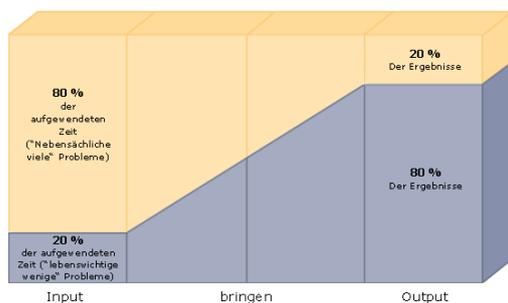


Illustration 1: Le principe du temps de Pareto (La loi des 80:20)

Légende de gauche à droite et du haut vers le bas :  
80% du temps déployé (Les problèmes de type « le beaucoup insignifiant »)  
20% du temps déployé (Les problèmes de type « le peu significatif »)

Input  
Rapportent  
20% des résultats  
80% des résultats  
Output

Il est donc d'une importance capitale pour vous d'identifier les 20% essentiels de vos tâches par lesquelles vous réaliserez 80% de vos résultats. Car, au niveau de ces tâches, l'effet de levier (en anglais Leverage-Effekt) se fait sentir particulièrement positivement sur vos objectifs. Vous devriez vous concentrer sur l'accomplissement de ces tâches.

En ce qui concerne l'énergie que vous dépensez à accomplir vos tâches, vous devez réaliser: vous n'avez pas à être parfait, 80% vous suffisent souvent pour être efficace.

Fixer les priorités et prendre des décisions - page 5 de l'objet d'apprentissage

### 3 Les questions de décharge

Une première étape pour organiser vos tâches est de répondre aux questions de décharge.

Image

#### Questions de décharge pour la structuration des tâches



Illustration 2: Questions de décharge pour la structuration des tâches

Légende- de gauche à droite et de haut en bas :

Bleu : Questions de décharge : Pourquoi au juste ? – Pourquoi justement moi ? – Pourquoi précisément maintenant ? – Pourquoi sous cette forme ?

Jaune : Mesure : éliminer – déléguer – fixer un délai / une date - rationaliser

Seiwert 1997, S. 205

#### Pourquoi au juste?

Ce travail doit-il vraiment être fait? De nombreuses activités sont réalisées uniquement parce qu'il en a toujours été ainsi. Or, les conditions ont souvent changé, rendant un ensemble d'étapes superflu. D'autres activités sont réalisées uniquement parce qu'elles sont possibles, sans se demander si elles vont vraiment servir l'objectif visé.

*Éliminez ces tâches d'entrée.*

#### Pourquoi justement moi?

Dois-je faire ce travail? Il ne s'agit pas ici de la « règle d'or des fonctionnaires » au début de chaque travail, à savoir: vérifier du ressort de qui c'est. Il s'agit plutôt du fait que de nombreuses activités peuvent être réalisées de manière plus rentable, de meilleure qualité et plus rapidement par d'autres dans l'entreprise, mais aussi par des prestataires de services externe. C'est donc une question d'efficacité et d'efficience.

*Délégez ces tâches d'entrée.*

Un outil essentiel pour nettement réduire votre propre volume de travail consiste à déléguer toutes les tâches qui peuvent être effectuées par d'autres.

#### Pourquoi précisément maintenant?

Dois-je faire ce travail maintenant? La plupart des tâches sont toujours urgentes. Or, à l'examen approfondi, il s'avère souvent qu'elles ne sont après tout pas si urgentes que ça. Surtout s'il faut pour cela reporter une alternative importante, alors même le chef le plus pressant ne considèrera plus cette tâche, jusqu'ici super pressée, si urgente.

*Fixez donc d'abord les délais pour les tâches pressantes*

### **Pourquoi sous cette forme?**

Ce travail doit-il être fait de cette façon? Beaucoup de chose sont faites d'une certaine façon, parce que cela a toujours été fait ainsi. Posez-vous toujours des questions concernant le déroulement de votre travail (par exemple: est-ce vraiment judicieux que le télécopieur que vous utilisez constamment soit placé trois pièce plus loin, ou était-ce à l'époque le seul endroit où il pouvait être connecté au réseau?)

*Simplifiez continuellement l'accomplissement de vos tâches.*

### **Approfondissement**

#### **DIGRESSION: Délégation**

### **Pourquoi justement moi?**

- Qui ne délègue pas, a trop de temps
- Qui délègue à plus de temps

Quand, lors d'une formation en gestion du temps ou en leadership, l'importance de la délégation est signalée, il y a presque toujours deux réactions typiques:

«Chez moi, cela ne fonctionne pas!» et «Chez moi, ce n'est pas possible!»

#### **« Chez moi, cela ne fonctionne pas! »:**

Considérons d'abord le premier aspect, les règles fondamentales de la délégation, afin de déléguer de manière efficace et efficiente.

#### **« Chez moi, ce n'est pas possible! »:**

Considérons maintenant le deuxième aspect, les diverses résistances à la délégation.

(Dans la version imprimable, vous trouverez la digression au niveau des dernières pages.)

## **4 Les priorités**

Une deuxième étape dans la structuration de vos tâches consiste à évaluer leur importance respective. Pour ce faire, il est important de découvrir par l'accomplissement de quelle tâche vous vous rapprochez le plus de vos objectifs les plus importants. Mais, pour cela, il vous faut déjà prioriser vos objectifs. Vous serez invité à le faire à la fin de cette leçon. Pour votre développement de carrière, il est également important de clarifier, à travers l'exécution de quelles tâches vous tireriez le plus grand bénéfice. Évaluez également vos tâches dans la perspective de découvrir celles dont la réalisation vous rapporterait la plus haute reconnaissance et le plus de récompenses et vice versa, celles pour l'inaccomplissement desquelles vous devez vous attendre aux conséquences les plus négatives. Vérifiez s'il existe des corrélations entre vos différentes tâches et identifiez celles par l'accomplissement desquelles vous pouvez accomplir (en même temps) plusieurs autres.

### **Plan**

### **Plan**

#### 4 Les priorités

##### 4.1 Le principe du Président Eisenhower

##### 4.2 L'analyse des tâches ABC

## 4.1 Le principe du Président Eisenhower

L'ex-président américain Eisenhower, qui était un militaire de carrière, a transposé l'outil du « triage » (du français « trier »), concept initialement utilisé en médecine militaire pour classer les soldats blessés en fonction de l'urgence chirurgicale et des moyens disponibles, sur ses fonctions de président et conçu en conséquence. Le principe d'Eisenhower part de l'hypothèse que les tâches qui vous sont confiées peuvent avoir deux caractéristiques: l'importance et l'urgence.

Image

### Le principe d'Eisenhower

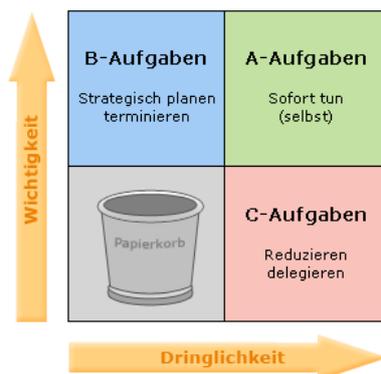


Illustration 3: Le principe d'Eisenhower

Légende : abscisses : Urgence – Ordonnées : Importance

De gauche à droite et de haut en bas :

Tâches du type B : planification stratégique- fixer des dates / délais – corbeille

Tâches du type A : exécuter immédiatement (soi-même)

Tâches du type C : réduire - déléguer

### Les tâches du type A

Le plus petit nombre de vos tâches appartiendra en général dans ce système au groupe des tâches qui sont à la fois très importantes pour la réalisation de vos objectifs et très urgentes quant au moment de leur accomplissement. Elles représentent vos tâches du type A que vous devriez faire vous-même immédiatement. Dans votre agenda, vous devrez les planifier dans les phases de pic de performance. Les tâches du type A représentent généralement 15% du volume total des tâches que vous devez accomplir.

### Les tâches du type B

Le reste des tâches qui sont très importantes pour la réalisation de vos objectifs n'est le plus souvent pas très urgent. Il s'agit de vos tâches du type B que vous devez planifier stratégiquement et pour lesquelles vous devez déterminer un(e) délai /date. Elles appartiennent au bloc des 20% que vous devez prévoir dans votre agenda quotidien pour des tâches stratégiques et créatives. Vous devriez également prévoir ces tâches dans vos phases de pic de performance. Les tâches du type B représentent normalement environ 20% de votre volume total de tâches à accomplir.

### Les tâches du type C

Les tâches du type C constituent le véritable défi de toute gestion de temps. La majeure partie de vos tâches est en fait seulement urgente mais pas importante - et encore moins pour atteindre vos objectifs. Il s'agit de près de 65% de vos tâches. Vous devriez, dans la mesure du possible, réduire vos tâches de type C. Reportez-les, malgré l'urgence, à plus tard, au profit des tâches importantes et planifiez-les plutôt dans les creux de performance de la journée. Il s'agit d'ailleurs souvent de

broutilles et de tâches de routine qui peuvent être regroupées en bloc. Essayez avant toute chose et autant que possible de déléguer les tâches de type C et concentrez-vous sur l'amélioration de la qualité de votre délégation.

### **La corbeille**

Toutes les tâches qui ne sont ni importantes ni urgentes doivent aller à la corbeille. Faites lors de la mise à la corbeille preuve de courage et pensez toujours à la loi de Pareto (80:20). N'ayez aucune crainte de jeter à la corbeille ce qu'il n'aurait pas fallu jeter: une chose vraiment importante se manifestera de nouveau d'elle-même.

## 4.2 L'analyse des tâches ABC

Toutefois, lorsqu'on examine le temps réellement déployé, les choses semblent généralement en moyenne assez différentes. En effet, on constate que la plupart du temps (65%) est le plus souvent déployé pour des tâches « superflues » du type C qui rapportent le moins de résultat. Seuls 20% sont investis en moyenne pour les tâches de type B et bien qu'elles permettraient d'atteindre la plus grande valeur, seulement 15% du temps sont consacrés aux tâches importantes du type A.

Image

### Temps réel déployé

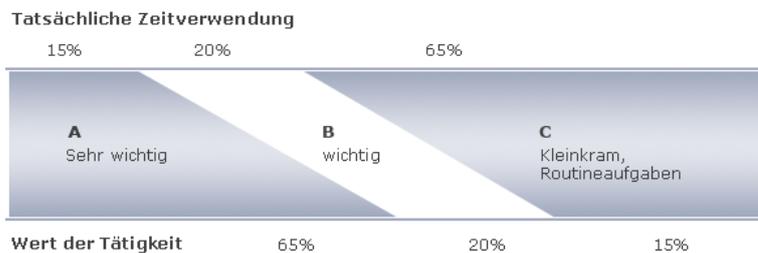


Illustration 4: Temps réel déployé

Légende : en haut : Utilisation réelle du temps - en bas : Valeur de l'activité

De gauche à droite : A : très important – B : important – C : broutille, tâches de routine

Grâce à la gestion du temps, vous pouvez inverser ce ratio. Vous devriez organiser le temps prévisible que vous avez de telle sorte que le budget temps prévu pour une tâche respective corresponde également à son importance:

65% de votre temps prévu pour des tâches du type A

20% de votre temps prévu pour des tâches du type B

15% de votre temps prévu pour des tâches du type C

Image

### Investissement et rendement

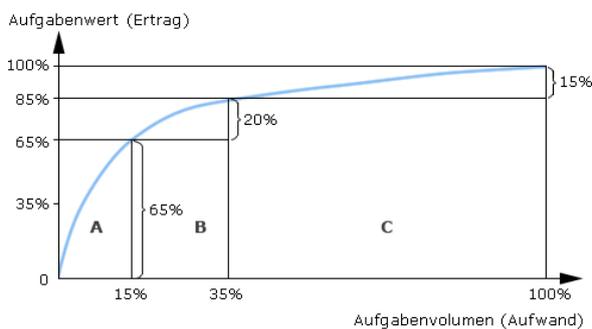


Illustration 5: Investissement et rendement

Légende : abscisses : Volume de tâches (investissement)

Ordonnées : Valeur des tâches (rendement)

Seiwert 1997, P.134

## 5 Les décisions

Lors de l'établissement des priorités, il est également question de décisions.

Quels objectifs voulez-vous atteindre? Quelles activités et l'accomplissement de quelles tâches vous rapprochent de vos objectifs et lesquels parmi eux ont une priorité de type A, B ou C?

**Une décision en faveur d'une chose est toujours en même temps une décision contre un nombre infini d'autres décisions, moins la décision prise.**

Vos décisions devraient donc toujours être ciblées, afin que vous ne perdiez pas, sur de longs détours, vos objectifs des yeux. Pour les décisions plus difficiles, il existe différentes méthodes **de prise de décision**. En utilisant de telles méthodes, vous pouvez soupeser les avantages et les inconvénients des différentes alternatives et choisir celle qui vous rapportera le plus grand bénéfice. En outre, ces méthodes vous donnent un plus grand sentiment de sécurité à l'égard de vos décisions et agissent ainsi positivement sur votre prestance et vos actions (prophétie auto-réalisatrice).

Cependant, ne négligez dans toutes ces stratégies et méthodes de prise de décision rationnelle pas votre **intuition**. Grâce à votre intuition, il vous est possible d'inclure dans votre processus de prise de décision des choses dont vous n'avez pas conscience. Prenez donc vos décisions de manière holistique, non seulement avec la tête mais aussi (avec vos tripes) en vous fiant à votre instinct.

Vous devrez découvrir par vous-même la meilleure méthode de prise de décision pour vous-même et pour la décision individuelle.

Dans ce qui suit, certaines méthodes exemplaires sont brièvement décrites.

### Plan

### Plan

#### 5 Les décisions

##### 5.1 Les méthodes de prise de décision

##### 5.2 La matrice de décision

## 5.1 Les méthodes de prise de décision

Tout d'abord, une méthode de prise de décision selon Edward de Bono, qui permet de déterminer les principaux paramètres de décision clés à différents niveaux d'effort.

Par le CAF (Consider all facts = examiner tous les faits), il s'agit de saisir dans une simple liste tous les facteurs qui ont quelque chose à faire avec votre prise de décision. CAF permet également de tenir compte des conditions aux limites dans une décision.

Une méthode qui en découle est le PMI (plus-moins-intéressant), le traitement des points négatifs et positifs d'une question ou d'une décision. Il s'agit de soumettre les facteurs trouvés à une simple évaluation. Les facteurs sont évalués comme suit: un « + » pour les aspects positifs de la décision, un «-» pour les aspects négatifs, et un « i » pour des aspects neutres, intéressants ou des questions ouvertes. PMI se prête à prendre conscience des effets positifs et négatifs d'une décision par rapport à vos propres objectifs et donc d'estimer la valeur d'une décision.

Les deux premières méthodes ne vous donnent pas encore de réponse claire à la question: «dois-je prendre cette décision?». Ici, il s'agit de vous donner un feeling de la portée et de l'impact éventuels d'une décision. Pour vous décider pour un «oui» ou «non» à la décision, vous pouvez effectuer une **PMI pondérée**. L'évaluation plus ou moins y est précisée à l'aide d'une «cotation» allant de 1 à 6. Mais, contrairement à l'école, vous évaluez les aspects positifs-négatifs de votre PMI avec un 6 lorsqu'ils sont «très importants» et un 1, lorsqu'ils ne sont «pas importants».

Additionnez enfin les notes des aspects positifs et déduisez-en la somme des notes des aspects négatifs. Une valeur supérieure à zéro signifie un «oui» à la décision et une valeur inférieure à zéro un « non ». Si le résultat est égal à zéro, l'évaluation n'est pas évidente pour cette décision. Dans une situation de prise de décision avec plusieurs variantes, la décision sera prise en faveur de l'alternative ayant le plus de points.

## 5.2 La matrice de décision

La **matrice de décision** est similaire au PMI pondéré selon De Bono et représente une méthode très rationnelle de prise de décision pour déterminer la meilleur entre différentes alternatives de décision.

Dans la **simple matrice de décision**, vous regroupez d'abord tous les aspects pertinents liés à une décision. Vous pouvez ici recourir au **CAF**. Gardez cependant à l'esprit que seuls les aspects positifs d'une décision peuvent être utilisés dans une matrice de décision – formulez donc tous les aspects de la même manière. Plus l'aspect correspond et mieux c'est pour l'atteinte de votre objectif. Évaluez maintenant vos différentes options, en donnant à chaque aspect pour chaque alternative une note de 1 (si cet aspect n'est pas rempli) à 6 (si cet aspect est parfaitement rempli par cette alternative). L'alternative avec la plus grande somme représente la décision qui convient le mieux à vos objectifs.

Tableau

### La simple matrice de décision

Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3
Aspect 1	Note	
Aspect 2		
Aspect 3		
Aspect 4		
Aspect 5		
Aspect 6		
Somme		

Tab. 1: la simple matrice de décision

En vue de satisfaire à l'importance variable de chaque aspect d'une décision, vous devriez effectuer une **matrice de décision pondérée**. Vous complétez ainsi votre matrice de décision par une pondération des aspects trouvés, la pondération de tous les aspects étant égale à 100%. Chaque note attribuée est maintenant pondérée en fonction de la répartition proportionnelle de l'aspect. L'alternative qui aura la somme la plus élevée au niveau des notes pondérées sera la décision qui sert le mieux vos objectifs.

Tableau

## Matrice de décision pondérée

Pondération  
Alternative 1  
Note  
Note pondérée  
Alternative 2  
Note  
Note pondérée  
Alternative 3  
Note  
Note pondérée  
**Aspect 1**  
**Aspect 2**  
**Aspect 3**  
**Aspect 4**  
**Aspect 5**  
**Aspect 6**  
**Somme 100 %**

Tab. 2: Matrice de décision pondérée

Tâche

### Devoir à envoyer

Réfléchissez à une décision que vous devez prendre ou inventez-en une puis, soupesez la à l'aide de la simple matrice de décision ainsi que de la matrice de décision pondérée.

Tenez compte dans ce devoir des annonces faites dans l'espace d'apprentissage.

Fixer les priorités et prendre des décisions – Fenêtre supplémentaire.

## Digression – Les règles fondamentales de délégation

La délégation peut avoir lieu à deux niveaux. D'une part, sur un **plan vertical (le chef au collaborateur)**, probablement la forme la plus connue et la plus courante de délégation.

La délégation se retrouve de plus en plus aussi sur un **plan horizontal (collaborateur à collaborateur)**, notamment suite à la propagation de l'esprit d'équipe, l'aplatissement des hiérarchies et l'augmentation de projets complexes. Plus les collaborateurs travaillent de manière indépendante et plus il est exigé d'eux qu'ils organisent leurs tâches et leur travail entre eux et cela inclut tout naturellement aussi la capacité de délégation de chaque collaborateur.

Etant donné que les principes de délégation sont dans les deux cas pour l'essentiel les mêmes, mais que certains aspects supplémentaires entrent en jeu pour la délégation de leadership, dans ce module, les règles fondamentales seront expliquées sur la base de la délégation verticale.

Image

### Délégation



„Delegation ist die Übertragung von Aufgaben oder Tätigkeiten aus dem Funktionsbereich einer Führungskraft auf einen Mitarbeiter. Gleichzeitig mit der Arbeitsaufgabe sollen die für die Aufgabenerfüllung notwendigen Kompetenzen und die Verantwortung im fachlichen Bereich (Handlungsverantwortung) delegiert werden. Der Vorgesetzte behält und trägt die Verantwortung für sein Führungsverhalten (Führungsverantwortung), diese ist nicht delegierbar.“

(Seifert, Lothar J., Mehr Zeit für das Wesentliche, Landsberg am Lech, 1997, S. 141)

Illustration. 6: Délégation

Légende: le supérieur hiérarchique – tâche + compétence + la responsabilité de l'action – le collaborateur

« La délégation est le transfert de tâches ou d'activités du domaine d'activités d'un cadre dirigeant à un collaborateur. En même temps que la tâche, les compétences nécessaires à l'exécution de la tâche ainsi que les responsabilités au niveau technique (responsabilité d'action) devraient également être transférées. Le supérieur hiérarchique garde et assume la responsabilité de sa direction (leadership). Celle-ci est non susceptible de délégation »

Seifert Lothar.J.- Plus de temps pour l'essentiel. Landsberg sur le Lech, 1997, p: 141

Quand est-il donc judicieux de déléguer une tâche, et quand est ce que vous devriez éviter de le faire?

### Peuvent être délégués:

- Des travaux de routine
- Des activités spécialisées
- De vraies questions de détails
- Des travaux (partiels) préparatoires – vérifiez justement par rapport à cet aspect toutes vos tâches de votre liste à faire!

## Ne sont pas susceptibles de délégation:

- Les véritables fonctions de leadership
- Le leadership et la motivation des collaborateurs/ trices
- Les tâches de grande portée
- Les tâches à haut risque
- Les cas particuliers exceptionnels
- Les tâches urgentes, ne laissant pas de temps pour des explications et un contrôle
- Les questions strictement confidentielles

Lorsque vous aurez identifié une tâche à déléguer, vous devrez suivre quelques **règles fondamentales**.

Tout d'abord, que doit englober une délégation professionnelle? Pour répondre à cette question, les Six règles suivantes sont appropriées :

- **Qu'est-ce qui** est exactement à faire?
- **Quelle** personne exactement doit le faire?
- **Pourquoi** justement cette personne doit-elle le faire?
- **Comment** cette personne doit-elle le faire?
- **Avec quoi** cette personne doit-elle le faire?
- **Quand** exactement cela doit-il être accompli?

Une délégation professionnelle fournit une réponse claire et compréhensible pour tous les intervenants à chacune de ces questions. Assurez-vous que votre vis-à-vis comprenne dans votre délégation la même chose que vous. Posez-lui, le cas échéant, la question ou mieux encore laissez-le vous décrire la tâche qui lui a été confiée avec ses propres mots. Consignez, le cas échéant, la délégation pour les deux parties par écrit.

- Pour une délégation réussie, il est particulièrement important que votre vis-à-vis ne comprenne pas seulement la tâche elle-même, mais surtout le sens et le but de la tâche. Sinon, vous courez le risque que la tâche soit certes traitée à la lettre, mais en ne répondant pas aux fins prévues. De plus, le succès d'une délégation dépend également de la motivation du collaborateur et celle-ci est d'autant plus élevée qu'il sait à quoi sert ce qu'il doit faire.
- Les délégations de tâches simples et courantes qui ont déjà été déléguées à plusieurs reprises, peuvent se faire oralement. Pour les plus grandes et importantes tâches, il est toutefois recommandé de consigner la délégation par écrit. Les deux parties ont ainsi clairement connaissance de l'objectif de la tâche et les malentendus peuvent être évités. Si vous recevez de votre patron une instruction orale, il est parfois utile de la lui reformuler par écrit de votre perspective et de la lui transmettre pour confirmation.
- Surtout pour des tâches nouvelles et complexes et lorsque le collaborateur est inexpérimenté, il est parfois conseillé, dans le cadre de la délégation, non seulement de transmettre un ordre écrit au collaborateur, mais aussi de l'instruire spécifiquement dans l'accomplissement de la tâche. Vous pouvez faire cela par exemple à l'aide de la méthode en 5 étapes suivante:
  1. préparer le collaborateur
  2. lui expliquer la tâche

3. lui montrer comment faire
4. le laisser faire et le corriger, si nécessaire
5. lui confier le travail et le contrôler

- Il est de votre intérêt que votre collaborateur accomplisse la tâche assignée aussi efficacement que possible afin d'arriver à une réalisation effective de la tâche. Pour cela, il a besoin de toutes les informations disponibles. Ne lui cachez donc aucune information. La volonté de domination nuit à la réussite d'une délégation. Transmettez au collaborateur toutes les informations nécessaires ou donnez-lui accès à elles.
- Evitez strictement une des erreurs les plus communes de la délégation et n'intervenez pas, après avoir transféré la tâche, sans une bonne raison (par exemple en cas de danger urgent) dans le traitement de la tâche.
- D'autre part, vous ne devez pas non plus « laisser tomber » le collaborateur avec la tâche assignée. Vous devez lui transmettre, lors de la délégation ainsi que pendant le traitement de la tâche, le sentiment qu'en cas de difficultés et de problèmes, il peut non seulement vous demander conseils et soutien, mais que vous considérez même très important d'être alors impliqué. Ce n'est qu'ainsi que vous pouvez être sûr d'être informé à temps en cas de problèmes.
- Les tâches déléguées peuvent avoir une ampleur très variée. Pour des tâches pas très étendues, il suffit en général que vous conveniez lors de la délégation avec le collaborateur qu'il vous informe quand la tâche sera accomplie. Jusque-là, vous notez dans votre liste « à faire » que vous avez délégué la tâche, à qui et quand il est prévu qu'elle soit achevée. Dès que vous recevez l'information, vous pourrez marquer la tâche comme achevée. Consignez la date et la nature de l'information. Pour des tâches de plus grande ampleur ou des tâches d'une extrême importance, vous devriez être informé à intervalle spécifié sur l'avancement des travaux, le cas échéant, également par écrit. Cela non seulement vous rassure par rapport à la responsabilité quant à l'accomplissement de la tâche, mais vous permet, le cas échéant, aussi d'intervenir avec des mesures correctives, sans pour autant interférer dans le traitement par le collaborateur. Mais en tous cas, là aussi, vous devrez être, à la fin informé de l'accomplissement final de la tâche par le collaborateur. Jusque-là, vous aurez inscrit la tâche dans votre liste « à faire », avec les dates convenues pour les rapports intermédiaires. Dans votre liste « à faire », vous modifierez après chaque étape d'information le pourcentage de l'exécution de la tâche en conséquence. Lorsque vous aurez été informé de l'accomplissement de la tâche, vous pourrez marquer la tâche comme achevée. N'oubliez pas de consigner la date et la nature de l'information.
- Lorsque vous êtes informé de l'accomplissement de la tâche, ou de la réalisation d'un objectif intermédiaire convenu, vous procédez au contrôle du résultat du travail délégué et informez le collaborateur immédiatement du résultat du contrôle. Donnez une rétroaction constructive. La rétroaction doit être factuelle et ne devrait pas agresser ou blesser personnellement la personne qui a fait le travail. Louez donc les parties réussies du travail et critiquez les défaillances et les échecs de manière constructive. N'oubliez pas que votre temps est trop précieux pour être gaspillé pour du petit lait. Vous ne pouvez pas revenir en arrière dans le temps et annuler des erreurs commises. C'est pourquoi, la critique doit toujours être tournée vers l'avant, orientée vers la manière d'éviter à l'avenir les erreurs. (Remarque: si vous insistez sur les erreurs commises, vous devriez vous rappeler que c'est votre délégation qui a fait que l'erreur soit commise ... vous critiquez donc aussi en partie votre propre délégation !)



Fixer les priorités et prendre des décisions – Fenêtre supplémentaire.

## **Digression – la résistance contre la délégation**

Qu'est ce qui vous empêche de déléguer des tâches? Quelle résistance ressentez-vous à déléguer des tâches?

### **Mais à qui dois-je déléguer, il n'y a personne**

Si vous parcourez votre liste des tâches, il ne devrait effectivement pas y avoir une tâche qui ne puisse réellement être fait par quelqu'un d'autre. Etes- vous vraiment le seul à pouvoir faire toutes vos tâches? Ce cas serait vraiment unique dans l'histoire de la gestion du temps.

### **Mes collaborateurs / collègues travaillent à pleine capacité**

Sont-ils vraiment si occupés? Bien sûr, personne n'est assis les bras croisés à s'exclamer ostensiblement: «Je n'ai rien à faire!» Considérez ceci: quand le temps pour une tâche est disponible, il est généralement aussi employé. Peut-être même que vos collaborateurs / collègues ont également une gestion du temps défailante ; il faudrait alors commencer par y remédier sous la forme d'une formation. Est-ce que chacun fait réellement les tâches pour lesquelles il est le plus qualifié? Pour certaines tâches, il est judicieux de les échanger, car elles peuvent être faites par un autre plus rapidement, avec une qualité supérieure et / ou de manière plus rentable. Peut-être qu'un professionnel externe serait meilleur et vous pourriez pendant ce temps là faire les choses que vous faites le mieux.

### **Les collaborateurs / collègues ne sont pas au fait**

Ici, les mots-clés sont communication, information, formation initiale et continue – qui permettent de rendre les connaissances disponibles.

### **Le temps de leur déléguer et de leur expliquer les choses, je le fais moi-même**

La raison pour laquelle vous n'êtes pas en mesure de déléguer efficacement, ne réside pas dans votre environnement, mais en vous. Vous devriez vous mettre avec une priorité élevée sur votre liste « à faire »: « apprendre à déléguer » – « s'exercer à déléguer ». Utilisez pour cela les indications de la première partie de la présente digression et participez, si nécessaire, à une session de formation.

### **Ils ne le font pas comme moi**

Pensez, lors de cette déclaration, à la règle des 80/20 de la gestion du temps. Cela n'a pas besoin d'être toujours parfait. D'autres personnes résolvent le problème peut-être pas de la même manière que vous, mais leur solution n'est pas forcément pire, elle peut être du moins utilisable (80/20) sinon même meilleurs que la votre. Donner aux autres une chance et apprenez à tolérer d'autres manières de procéder. N'oubliez pas que vous pourriez, pendant ce temps là, avec votre « perfection », faire les choses importantes pour vous. C'est tout de même mieux que d'avoir fait parfaitement des choses insignifiantes, alors que les choses essentielles restent en attente.

### **Ce n'est qu'en le faisant moi-même que je garantis que cela soit fait correctement - je le fais mieux et plus vite**

Si vous faites tout mieux que tout le monde, vous devriez assumer leur job – vous devriez créer une société unipersonnelle. Sinon, vous êtes sur le point de gâcher deux emplois, celui de votre collaborateur / collègue et le votre. Si en tant que cadre dirigeant vous êtes votre meilleure personne en charge du dossier, vous devriez logiquement vous convertir vous-même en personne en charge du dossier et recruter un nouveau cadre dirigeant qui a les qualifications dont vous semblez manquer, à savoir les compétences en matière de direction et de gestion.

### **Mais j'ai plaisir à le faire moi-même**

Cette objection est certes l'une des plus honnêtes, mais vous devriez alors vous poser la question de savoir si vous avez vraiment bien priorisé les choses les plus importantes, et si oui, si vous êtes vraiment à la bonne place, vu qu'elle ne correspond pas à vos priorités. Vous devriez apprendre à retirer du « plaisir » d'autres réussites (l'atteinte de vos objectifs les plus importants).

### **Mais je suis payé pour ce travail**

Vous n'êtes pas rémunéré pour un travail, mais pour des résultats. Ce qui est crucial c'est que vous accomplissiez votre travail. Vous devriez faire en sorte que le « comment » soit le plus efficace possible et la délégation est pour cela l'un des outils les plus efficaces.

### **Les autres pensent que je ne suis pas en mesure de faire mon travail – alors, les autres (le patron) penseront que je suis paresseux – d'une manière ou d'une autre, j'y arriverai moi-même**

Si vous croyez vraiment que le fait de se solliciter soi-même constamment de manière excessive, d'amasser les heures supplémentaires de manière chronique et de se lamenter de devoir toujours tout faire soi-même est un gage de zèle et de performance, alors vous auriez du quitter à la question d'ouverture de ce module et aller faire autre chose. Car, vous n'avez pas (encore) besoin d'une (nouvelle) gestion du temps. Si vous accomplissez votre travail plus efficacement avec l'aide de la délégation et que les résultats sont corrects, vous pourrez utiliser le temps que vous n'avez plus à employer pour les tâches que vous avez déléguées pour accomplir les tâches et atteindre les objectifs importants. Délégation signifie: je me concentre sur l'essentiel!

### **Le /la collègue aura alors encore plus de savoir-faire – Puis, les autres sauront ce que je sais**

Cela peut être vrai, mais en savoir plus ensemble vous mène tous plus loin – vous aussi. A partir du moment où le / la collègue maîtrise le savoir-faire pour la tâche déléguée, la délégation fonctionnera mieux la prochaine fois. Comment voulez-vous obtenir plus de savoir-faire vous-même, si les autres pensent également ainsi à votre égard? Voulez-vous traverser la vie comme un loup solitaire? Vous ne pourrez tirer entièrement profit de la gestion du temps qu'en incluant également les options de votre entourage.

### **Les collaborateurs ne doivent pas savoir cela**

Il existe bien sûr des domaines de sécurité ou de confidentialité. Mais ces tâches ne font de toutes les façons pas partie de celles qui peuvent être déléguées, à moins qu'elles ne soient déléguées à des personnes qui sont également tenues au respect de la confidentialité. Dans de nombreux cas, il s'agit d'une mauvaise excuse. Il s'est avéré que les équipes fonctionnent le mieux quand tous les membres de l'équipe ont accès à toutes les informations. Ils doivent connaître toutes les options de réalisation de leurs tâches et être informés de tous les objectifs liés à l'accomplissement de leurs tâches.

### **Je perdrai alors le contrôle – je ne serai alors plus au courant de tous les détails – c'est risqué de déléguer**

Il y a délégation et délégation. Il existe des délégations de diverses envergures. Selon les qualifications du collaborateur / collègue, vous pouvez déléguer des tâches plus ou moins importantes. La marge peut aller d'un lien extrêmement étroit avec vous: "Préparez-moi cela et avant de passer à la prochaine étape, montrez-moi le résultat » jusqu'à un maximum d'autonomie du collaborateur / collègue: «Vous savez ce qui doit en sortir, faites ce que vous considèrerez opportun ».

### **A un certain moment, je ne serai plus à jour au niveau technique**

À un certain point, vous devez décider pour vous-même si vous voulez être l'expert technique pour une tâche, alors elle doit être située à votre niveau, ou si vous voulez être responsable de l'accomplissement de la tâche, alors ce n'est pas de votre ressort d'être au niveau des experts techniques.

### **Quand je donne des instructions, je me sens mal à l'aise**

Cette objection est certes sincère, mais gardez à l'esprit que votre collaborateur / collègue aura l'impression que vous ne lui faites pas confiance si vous faites toujours tout vous-mêmes. Si la délégation est faite de manière professionnelle et si elle ne consiste pas à simplement se débarrasser du travail désagréable (ce qui n'est pas une délégation), vous n'avez pas à vous sentir mal à l'aise. Il faut, tout comme pour la gestion du temps, s'exercer à la délégation. L'exercice continu augmente l'assurance et élimine l'inconfort. Si vous avez des difficultés à déléguer efficacement, vous devriez vous placer vous-même avec une priorité élevée sur votre liste « à faire »: « apprendre à déléguer » - « s'exercer à déléguer ».

## VI - Réalisation et contrôle



Klaus Moseleit, M.A. (maîtrise)

Société: M&S  
Communication  
Contacte:  
Kiel, Molfsee



© 2007 oncampus Fachhochschule Lübeck / Lübeck Universität des Sciences Appliquées, Mönkhofer Weg 239, 23562 Lübeck, Allemagne Tous droits réservés

### Utilisation des objets d'apprentissage

Les objets d'apprentissage et leur contenu (texte, image, sons, logiciels, etc.) sont protégés par les droits d'auteur et strictement réservés pour usage non-commercial dans le secteur privé par les utilisateurs dûment autorisés à une utilisation en ligne de l'objet d'apprentissage à des fins privées d'études. La divulgation à des tiers du code d'accès et des mots de passe est notamment interdite.

La protection juridique existe indépendamment de la forme (corporelle ou incorporelle) de l'objet d'apprentissage mis à disposition.

L'utilisation n'est autorisée que sur un ordinateur personnel à la fois. Des copies / reproductions **de tout genre** ne peuvent être faites que si et dans la mesure où cela a été explicitement autorisé ou exceptionnellement permis par la loi. Les composantes du programme et des contenus ne peuvent être modifiées. Toute diffusion et / ou utilisation pour le grand public (tel que l'accès public ou une présentation publique), **sous quelque forme que se soit**, même partielle, est strictement interdite.

Le téléchargement ou toute autre réception de contenus, y compris de logiciel, à travers le système de l'espace de formation est aux risques de l'utilisateur. Aucune responsabilité n'est assumée pour tout dommage subi par le système de l'ordinateur de l'utilisateur ou autres dispositifs techniques utilisés, pour la perte de données ou autres dommages dus au téléchargement ou autres activités liées au système de l'espace de formation, sauf si la responsabilité est basée sur une violation intentionnelle ou un manquement grave à une obligation par négligence.

Aucune responsabilité n'est assumée quant au contenu des liens externes incorporés dans les objets d'apprentissage.

Cet objet d'apprentissage a été créé avec oncampus-factory

### **Aperçu**

Aussi banal que cela puisse paraître: la gestion du temps ne fonctionne que si vous l'appliquez de manière cohérente et c'est justement ce qui est à ses débuts souvent fastidieux et épuisant. Mais, vous savez bien que c'est en forgeant qu'on devient forgeron.

Dans ce qui suit, vous recevrez quelques astuces et conseils dont il faudra tenir compte lors de la réalisation de votre gestion du temps.

### **Objectifs d'apprentissage**

#### **Objectifs d'apprentissage**

- Définir les priorités et prendre des décisions.
- Acquérir les compétences en gestion du temps.
- Acquérir une plus grande autonomie dans l'emploi de votre temps.
- Vérifier vos progrès en matière de gestion du temps.
- Développer davantage votre système personnel de gestion du temps sur la base de votre propre évaluation.
- Avoir une plus grande satisfaction des résultats de votre propre travail.
- Gagner un plus grand degré d'expériences positives.

### **Plan**

#### **Plan**

- 1 Introduction
- 2 Astuces pour la réalisation de votre gestion du temps
- 3 Contrôle

### **Volume horaire**

#### **Volume horaire**

Le traitement de cette leçon / unité d'apprentissage requiert environ trois heures

## 1 Introduction

**« La planification ne sert à rien si elle ne « dégénère » pas en travail». Peter Drucker**

Dans la gestion du temps, tout comme pour un nouvel exercice de sport, l'on n'atteint une routine et une assurance, qui devient ensuite un automatisme, qu'à travers un entraînement / exercice permanent. On n'y pense alors plus du tout, on le fait et c'est tout. Le chemin vers une application compétente de la gestion du temps passe également, comme pour toute acquisition d'une nouvelle compétence, par les « quatre étapes de l'apprentissage d'une compétence »

1. Incompétence inconsciente

Vous ne réalisez pas encore qu'il vous manque une compétence.

2. Incompétence consciente

Vous êtes conscient qu'il vous manque une compétence

3. compétence consciente

Vous acquérez une compétence, mais vous devez à chaque fois réfléchir et vous concentrer énormément

4. compétence inconsciente

Vous maîtrisez l'habileté et l'employez sans y penser.

Donc, ne désespérez pas si l'exercice et l'application de la gestion du temps semblent quelque peu fastidieux et si cela prend parfois beaucoup de votre temps. Lorsque l'on change de méthode de travail, on est toujours au début un peu plus lent, avant de devenir avec la nouvelle méthode plus rapide qu'on ne l'était avec l'ancienne.

## **2 Astuces pour la réalisation de la gestion du temps**

Si vous tenez compte, dans la réalisation de votre gestion du temps, des astuces et conseils suivants, de premiers succès se mettront relativement vite en place.

### **Plan**

### **Plan**

#### 2 Astuces pour la réalisation de votre gestion du temps

2.1 Le début de la journée

2.2 La tâche

2.3 Dire Non

2.4 La pause

2.5 Fin de la journée de travail

## 2.1 Le début de la journée



Veillez à avoir un **début de journée** détendu. Levez-vous à temps pour être en mesure de vous préparer calmement et de prendre un petit déjeuner. Prévoyez suffisamment de temps pour vous rendre au travail, de sorte que vous n'y arriviez pas déjà complètement stressé. Essayez de commencer votre travail à la même heure. Votre corps et votre psychique pourront ainsi s'y habituer et tout ira par la suite de soi (pensez aux quatre étapes de l'apprentissage d'une compétence). Faites en sorte que votre journée de travail ne commence pas tout de suite avec le premier RVD, mais ne traînez pas pour autant à ne rien faire (le journal, vous auriez pu le lire à la maison ; il vaut mieux passer d'un bureau à l'autre pour faire la causette, sans pour autant que cela ne soit la règle). Vérifiez votre agenda, tout en vous concertant, si nécessaire, avec vos collaborateurs / collègues. Réfléchissez à ce que vous pourriez faire aujourd'hui pour vous assurer des expériences positives. Rappelez-vous qu'avec une humeur positive, la journée a de meilleures chances de bien se passer, plutôt qu'avec une attitude négative.

Ensuite, vous devriez aller tout de suite chez **medias res**. Commencez par les choses les plus importantes, commencez par vos tâches de type A. Profitez du moment où vous êtes encore très peu dérangé et où vous êtes au top de votre performance. Si vous arrivez à faire dès le début de votre journée les choses les plus importantes, vous pourrez vous attaquer au reste de la journée en étant beaucoup plus détendu. Occupez-vous maintenant de vos tâches de type B. Essayez d'en déléguer autant que possible, le reste, vous vous en occuperez après vos tâches de type A dans les moments de plus faible biorythme. Vos tâches de type C devraient entièrement être déléguées, mais s'il en reste tout de même quelques-unes, placez les dans vos creux de performance.

## 2.2 Les tâches

Préparez avec une attention particulière surtout le **traitement de vos tâches de type A**. Assurez-vous que vous avez à disposition tous les documents, matériels et équipements. Faites en sorte que vous puissiez, autant que possible, travailler sans être dérangé (aménager des heures calmes sans perturbations). Essayez de travailler en harmonie avec vos biorythmes de manière anticyclique à la courbe d'activité (courbe de perturbations) de votre entreprise.

Concentrez-vous sur une **tâche** et **terminez-la** dans la mesure du possible, avant de vous attaquer à une nouvelle. Terminez en tout cas des travaux commencés avec un résultat intermédiaire, de sorte que vous puissiez continuer à travailler à partir de là, sans avoir à repartir de zéro.

Tenez compte du **principe d'une seule et même main**. Des tâches et des procédures que vous avez prises en main, vous ne devriez les lâcher qu'après achèvement de la tâche.

Respectez la **règle des deux minutes**. Les tâches qui peuvent être achevées en 2 minutes, ne devraient même pas être notées, mais tout simplement faites. Ce qui est fait est une chose de moins à faire.

Essayez, autant que possible, de faire d'une pierre deux coups en combinant plusieurs tâches. Vous devriez tenir compte de la règle: „You'll never walk alone“ / «Vous ne marcherez jamais seul». Prenez toujours quelque chose avec vous et reliez des voies. Un autre exemple serait la combinaison des deux tâches, «lire la littérature spécialisée » et « apprendre une langue » par la lecture de la littérature spécialisée dans une langue étrangère. Ou encore, combinez plusieurs rendez-vous qui ont lieu au même endroit.

De nombreuses personnes ont tendance à reporter les choses désagréables à plus tard. Or, pour une gestion du temps réussie, la **méthode BANJO** (faire le plus rapidement possible un travail désagréable) est recommandée. Il s'agit donc de s'attaquer courageusement au désagréable et de s'en débarrasser. Vous ne vous imaginez pas à quel point cela fait du bien de savoir que vous n'avez plus à vous en préoccuper et combien de temps vous gagnez.

Évitez, de vous distraire vous-mêmes de vos tâches importantes par des **activités impulsives, non planifiées**.

**Regrouper ensemble des tâches** similaires et surtout petites ; faites pour ainsi dire des productions en série (cela inclut des tâches telles que: dicter, le traitement du courrier, les appels téléphoniques, photocopier, etc.)

Profitez du **surplus de temps** (lorsqu'un rendez-vous s'est terminé plus vite que prévu). Choisissez dans votre liste « à faire » une tâche pour l'exécution de laquelle ce créneau horaire est approprié. Faites-en de même avec tout laps de temps inutilisé.

Tout au long de la journée, **vérifiez régulièrement votre agenda**.

Y a-t-il des changements – devez-vous procéder à des ajustements ? Réagissez à temps aux changements. Essayez de compenser, dès que possible, le temps perdu.

## 2.3 Dire ,Non'

Essayez d'influer sur des rendez-vous fixes (jour fixe) de sorte qu'ils puissent mieux s'intégrer dans votre emploi du temps. Avant d'accepter de nouvelles tâches ou de participer à une nouvelle réunion, vous devriez vous demander, quelles implications cela pourrait avoir sur votre gestion du temps par la suite. Un «Si vous avez le temps et l'envie joignez-vous à nous, par simple curiosité » finit toujours en des tâches supplémentaires et des réunions de suivi.

Vérifiez donc toujours d'abord si l'activité est pertinente par rapport à vos objectifs. Dites plus souvent "Non" pour de nouvelles tâches, pour la plupart urgentes. Gagnez du temps en disant **non!** Si cela vous pose problème, vous devriez noter sur votre liste « à faire » avec une priorité élevée: « s'exercer à dire non ». Suivez les instructions de la digression ci-dessous et prenez, si nécessaire, part à une formation. Stratégies pour le refus de nouvelles tâches (urgentes) qui vous sont présentés et que vous ne voulez pas prendre en charge.

### Approfondissement

#### DIGRESSION: Stratégies pour dire non

Si vous avez des difficultés à dire non, vous devriez noter sur votre liste « à faire » avec une priorité élevée: « s'exercer à dire non ». Suivez les instructions de la présente digression et prenez, si nécessaire, part à une formation.

Vous trouverez ici de nouvelles stratégies pour le refus de nouvelles tâches (urgentes) qui vous sont présentés et que vous ne voulez ou ne pouvez prendre en charge.

## 2.4 La pause

Soyez ponctuel pour les **pauses** que vous avez prévues et assurez-vous que vous pouvez réellement vous y régénérer (une tranche de pain beurrée à une main et l'autre main sur le clavier n'est pas ce qu'on appelle une pause).

Tout comme pour le ski de fond ou l'aviron, vous avez, dans votre travail, également besoin d'un bon rythme. Trouvez votre rythme de travail et votre cadence de travail appropriée et pensez qu'il vous permettra de tenir le coup toute la journée. Dans les phases de pic de performance, vous pouvez augmenter la cadence. Toutefois, n'oubliez pas que vous ne devriez pas trop vous essouffler pour avoir encore assez de force pour réussir le sprint final.



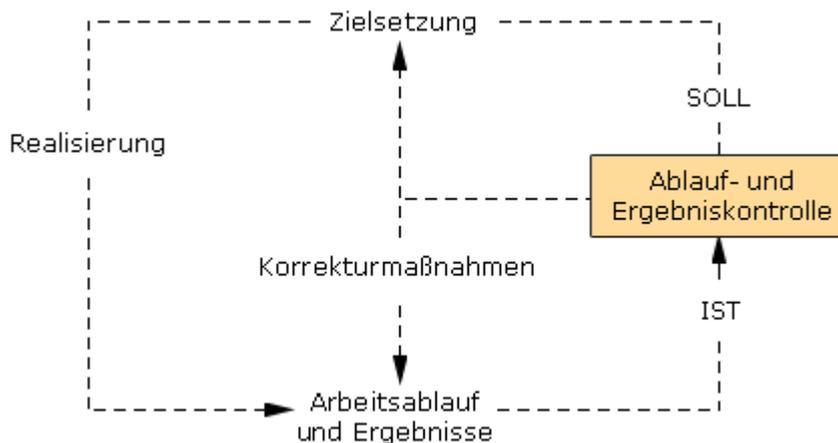
## 2.5 La fin de la journée de travail

Ne remplissez, si possible, pas trop votre calendrier à la fin de la journée de travail. Réservez un peu de temps pour **clôre votre journée de travail**. Utilisez ce temps pour terminer les quelques petites choses inachevées. Puis, passez calmement en revue la journée et faites un check-up.

Préparez l'emploi du temps du lendemain. **Transférez les tâches inachevées**. Placez les instructions de travail du lendemain pour les collaborateurs / collègues dans les casiers / boîtes de réception appropriés. Clôturez la journée de travail également au niveau mental et rentrez chez vous d'humeur positive. Concevez votre trajet de retour avec aussi peu de stress que vous devriez concevoir votre trajet au travail.

Donnez, si possible, un **temps fort** à chacune de vos journées de travail. Motivez-vous vous-même avec une attitude positive (positive mental attitude – PMA – état d'esprit positif). Si vous vous êtes fixé pour la journée des objectifs ambitieux mais réalisables, vous pourrez, lors du contrôle quotidien, vous réjouir de vos succès.

### 3 Le contrôle



Image

Illustration. 1: Le contrôle

Légende : de haut en bas et de gauche à droite :

Définition des objectifs – Réalisation - objectif prévisionnel – contrôle du processus et des résultats du travail – mesures correctives – le réel - processus et résultats du travail

Seiwert 1997, S. 209

Procédez à un contrôle régulier de votre gestion du temps. Améliorez votre capacité de prévision quant à votre gestion du temps en comparant régulièrement votre planning avec la réalité. Au début, votre planning sera souvent loin du compte. L'exigence de temps d'une activité est souvent sous-estimée. Soyez donc au début généreux quant aux périodes tampon. Lorsque vous aurez plus d'assurance / expérience, vous pourrez planifier de manière plus précise.

De temps en temps, vous devriez passer en revue vos plans à long terme et les adapter, si nécessaire. Plus le temps de planification est court et plus rapprochés devraient être les contrôles.

Faites, à la fin de chaque journée de travail, une vérification / **check-up de la journée** (cf. chapitre sur la réalisation). Cela pourrait consister, par exemple, à répondre aux questions suivantes:

- De quel objectif / objectif de projet / sous-objectif me suis-je rapproché aujourd'hui?
- Quelles sont les tâches que j'ai accomplies aujourd'hui et que j'ai pu cocher / supprimer?
- Quel est le problème que j'ai bien résolu et pourquoi?
- Quel est la tâche que j'ai à nouveau reportée à plus tard et pourquoi?
- Qu'est ce qui a vraiment bien marché et pourquoi?
- Qu'est ce qui / qui a aujourd'hui gêné / favorisé ma performance ?
- Quel est l'enseignement que j'en ai tiré pour moi-même?
- Où est ce que j'ai fait des erreurs, quelles sont-elles précisément et comment se sont-elles faites?
- Qu'est-ce que j'aurais pu faire mieux?
- Qu'est-ce qui a été un bouffe-temps inutile?
- Qu'est ce qui m'a fait plaisir et qu'est-ce que cela révèle sur ma personne?
- Qu'est ce qui m'a contrarié et quel est l'enseignement que j'en tire?
- Quand est ce que j'aurais pu/du dire «NON» et comment cela aurait pu/du se passer ?

- Où ai-je fait des « compromis boiteux »?
- Qui m'a influencé de manière positive aujourd'hui?
- Quelle a été ma meilleure expérience aujourd'hui?

Vous devrez déterminer par vous-même, quelles questions sont les mieux adaptées pour vous, si vous devez répondre à toutes ou juste à une sélection et si vous devez ajouter d'autres questions propres à vous à cette liste.

La **formule de la main** (selon Seiwert « Plus de temps pour l'essentiel» p. 217) vous livre une version abrégée du contrôle quotidien

Image

### **La formule de la main selon Seiwert**



Illustration. 2: *La formule de la main selon Seiwert*

*Légende de gauche à droite :*

*Condition physique: quelle était ma condition physique aujourd'hui? Qu'ai-je fait aujourd'hui pour ma santé et ma mise en forme?*

*Conseiller, aide: en quoi ai-je aidé, servi, rendu heureux et encouragé les autres aujourd'hui?*

*Mentalité: quelle était mon état d'esprit, mon humeur dominante?*

*Réalisation: ce que j'ai fait et accompli?*

*Résultats de réflexion: quelles expériences ai-je faites aujourd'hui et quels résultats ai-je atteints?*

Réalisation et contrôle – fenêtre supplémentaire

**Digression - Stratégies pour dire non**

## VII - Communication et traitement de l'information



Klaus Moseleit, M.A. (maîtrise)

Société: M&S  
Communication  
Contacte:  
Kiel, Molfsee

### ***Mentions légales***

© 2007 oncampus Fachhochschule Lübeck / Lübeck Universität des Sciences Appliquées, Mönkhofer Weg 239, 23562 Lübeck, Allemagne Tous droits réservés

### **Utilisation des objets d'apprentissage**

Les objets d'apprentissage et leur contenu (texte, image, sons, logiciels, etc.) sont protégés par les droits d'auteur et strictement réservés pour usage non-commercial dans le secteur privé par les utilisateurs dûment autorisés à une utilisation en ligne de l'objet d'apprentissage à des fins privées d'études. La divulgation à des tiers du code d'accès et des mots de passe est notamment interdite.

La protection juridique existe indépendamment de la forme (corporelle ou incorporelle) de l'objet d'apprentissage mis à disposition.

L'utilisation n'est autorisée que sur un ordinateur personnel à la fois. Des copies / reproductions **de tout genre** ne peuvent être faites que si et dans la mesure où cela a été explicitement autorisé ou exceptionnellement permis par la loi. Les composantes du programme et des contenus ne peuvent être modifiées. Toute diffusion et / ou utilisation pour le grand public (tel que l'accès public ou une présentation publique), **sous quelque forme que se soit**, même partielle, est strictement interdite.

Le téléchargement ou toute autre réception de contenus, y compris de logiciel, à travers le système de l'espace de formation est aux risques de l'utilisateur. Aucune responsabilité n'est assumée pour tout dommage subi par le système de l'ordinateur de l'utilisateur ou autres dispositifs techniques utilisés, pour la perte de données ou autres dommages dus au téléchargement ou autres activités liées au système de l'espace de formation, sauf si la responsabilité est basée sur une violation intentionnelle ou un manquement grave à une obligation par négligence.

Aucune responsabilité n'est assumée quant au contenu des liens externes incorporés dans les objets d'apprentissage.



## Aperçu

Une communication efficace et efficiente est un autre pilier d'une gestion du temps professionnelle. Le thème de la *communication* offre, cependant, tellement de matière qu'il ne pourra pas être traité dans le cadre de ce module. La maîtrise de la *conduite d'entretien* et du *langage du corps*, peut également, en plus de votre tâche principale d'amélioration de la communication, vous faire gagner beaucoup de temps. Une formation continue appropriée est recommandée à cet effet.

Le présent chapitre n'abordera pas plus en détail ces domaines. Dans ce qui suit, quelques **techniques spécifiques de gestion du temps dans le traitement de l'information et la communication** seront examinées dans leur ensemble.

## Objectifs d'apprentissage

### Objectifs d'apprentissage

- Traiter l'information de manière plus efficace et efficiente.
- Améliorer votre technique de lecture.
- Connaître les erreurs les plus communes dans la préparation et la conduite de réunions / rencontres.
- Préparer et conduire des réunions efficaces et performantes.
- Développer une propre gestion des visites, appels téléphones et de la correspondance.
- Organiser le poste de travail (bureau) de manière à gagner du temps.

## Plan

### Plan

- 1 Lire
- 2 Les entretiens / réunions
- 3 La gestion des visites
- 4 Les appels téléphoniques
- 5 La correspondance
- 6 Organiser son propre poste de travail
- 7 Bibliographie

## Volume horaire

### Volume horaire

Le traitement de cette leçon / unité d'apprentissage requiert environ trois heures

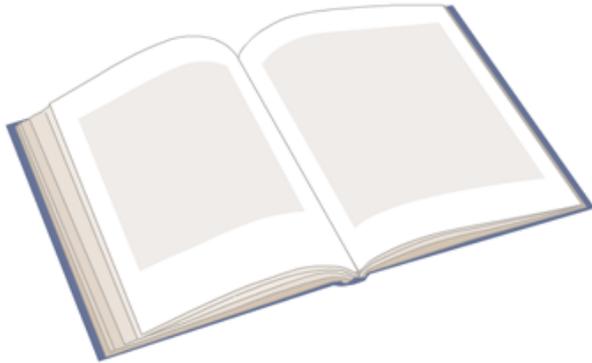
## 1 Lire

### Plan Plan

#### 1 Lire

##### 1.1 La méthode SQ3R

##### 1.2 La vitesse de lecture



À l'ère de l'information la lecture est l'une des principales compétences clés. Les quantités d'information ont pris une dimension effrayante. Si l'homme du Moyen Age pouvait encore avoir lu tous les livres essentiels de son temps au cours de sa vie, cela est de nos jours impossible.

Si vous êtes également de ceux qui doivent lire plus de matériel de lecture qu'ils ne peuvent dans le temps qu'ils ont à disposition, il vous faut une stratégie de gestion appropriée.

Prenez votre liste avec vos objectifs et votre liste de tâches « à faire » et trier le matériel de lecture quotidien - sans le lire - d'abord selon le critère s'il sert vos objectifs et peut contribuer au traitement des points inscrits sur votre liste « à faire ». Vous pouvez, en toute sécurité, jeter tout le reste à la corbeille. Dans une seconde étape, classez le matériel de lecture - toujours sans le lire – en recourant à la méthode d'Eisenhower, selon les priorités de vos objectifs et de votre liste « à faire ». Enfin, prenez dans le bloc de lecture de votre agenda de la journée le matériel de lecture du type A et traitez-le avec la méthode de lecture appropriée qui vous convient personnellement. Dans la section suivante, la méthode SQ3R vous est brièvement décrite en tant qu'exemple, avec des suggestions de littérature et de formation adéquates, au cas où vous souhaiteriez approfondir la question.

## 1.1 La méthode SQ3R

La méthode SQ3R (S = survoler, Q = questionner, 3xR = (re)lire, réciter, réexaminer / réviser) développée par F.P. Robinson (1946) est la technique de lecture la plus connue. Elle combine plusieurs techniques individuelles et décrit en une suite de cinq sous-étapes un moyen efficace de compréhension approfondie d'un texte.

Image

### La méthode SQ3R

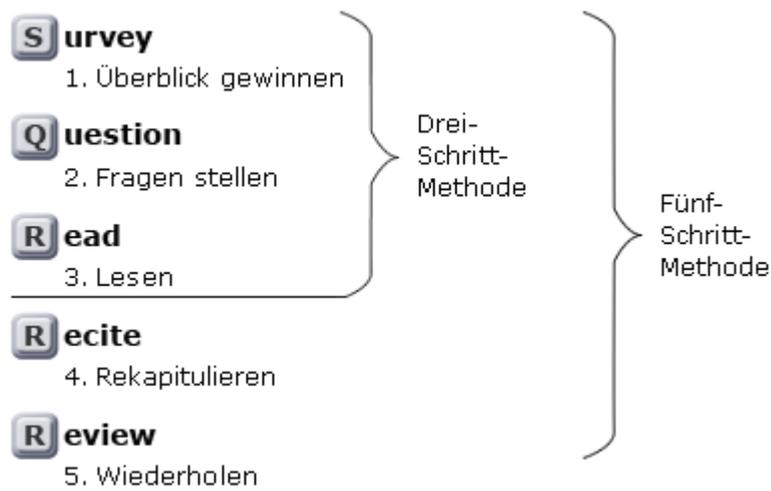


Illustration. 1: La méthode SQ3R

Légende : de gauche à droite

Survey (enquête) ici dans le sens de survoler. 1) avoir une idée globale du sujet

Question (questionner) 2) poser des questions

Read (lire / relire). 3) lire

Ces trois étapes constituent la méthode des 3 étapes

Recite (réciter) 4) récapituler

Review (réexaminer / réviser) 5) réactiver les notions apprises

Ces cinq étapes constituent la méthode des 5 étapes

**Survey** – Enquête - Prenez connaissance, de façon globale de la substance du matériel de lecture devant vous. Aidez-vous des informations rapidement détectables telles que le titre, le texte du rabat / de présentation, la table des matières, les résumés, s'il y en a, l'index des mots clés et des références ainsi que la bibliographie. Si à la suite de ce traitement, le matériel de lecture s'avère ne pas correspondre à ce qu'il semblait promettre à première vue, débarrassez-vous en dans la corbeille et passez au prochain matériel de lecture.

**Questions** – Questions - Posez-vous des questions ouvertes (QQOQCP) sur le texte en fonction de ce que vous savez de la matière à traiter et dans la perspective de vos objectifs et de vos tâches. Le texte promet-t-il de fournir les informations nécessaires dont vous avez réellement besoin pour atteindre vos objectifs? Ces questions s'adressent à l'ensemble du contenu, aux chapitres individuels, aux raisons de l'auteur, etc. A ce stade, vous avez déjà très rapidement, en partie inconsciemment, enregistré beaucoup d'informations du texte. Décidez maintenant si le texte, ou certaines de ces parties, mérite d'être lu.

**Read** – Lire - Commence maintenant la vraie lecture qui vous permet d'assimiler le texte ou certaines parties sélectionnées de texte. Ajustez votre vitesse de lecture (par exemple, une lecture

en diagonale, sélective, séquentielle, avec la technique du slalom, ou intensive), à la difficulté du texte et au besoin de détail pour l'assimilation de l'information. Utilisez des aides graphiques comme des surligneurs, le soulignement et autres moyens personnels.

**Recite** – Récitez – Afin de vous assurer que ce que vous avez lu a été saisi dans l'intensité souhaitée et avec le gain d'information nécessaire, récapitulez par passages ce que vous venez de lire dans vos propres mots, le cas échéant dans une note écrite, qui peut être relue plus tard pour vous rafraîchir la mémoire. Vous vérifiez ainsi, si vous avez bien compris ce que vous avez lu.

**Review** – Réviser / réexaminer - Après lecture, récapitulez le tout en vérifiant si vous avez globalement assimilé ce que vous avez lu et si vous pouvez le mettre à profit dans votre travail. Repassez-vous à l'esprit les quatre étapes précédentes et vérifiez si vous n'avez rien négligé d'essentiel.

## 1.2 La vitesse de lecture

Grâce au test suivant, vous pouvez tester votre vitesse de lecture.

Lisez pendant une minute un texte inconnu aussi vite que vous pouvez tout en comprenant le texte. Après une minute, vous comptez les mots que vous avez lus dans cette minute.

Une personne lit en moyenne 3-5 mots / seconde, c'est-à-dire 180 à 300 mots / minute. Les lecteurs chevronnés arrivent à lire à peu près le double. Des affirmations selon lesquelles des professionnels de la lecture arriveraient à lire de 1000 à 3800 mots / minute sont douteuses, car, il reste à savoir dans quelle mesure une réelle compréhension du texte peut être atteinte à cette vitesse de lecture.

Si vous avez une vitesse de lecture moyenne ou même en dessous de la moyenne, vous devriez vous exercer à une lecture rapide. Essayez par exemple la méthode 5-5-5. Lisez un texte pendant cinq minutes aussi vite que possible, sans pour autant perdre la compréhension du texte. Ensuite, lisez-le une seconde fois pendant 5 minutes doublement plus vite et enfin une troisième fois pendant cinq minutes sans perdre la compréhension du texte. La méthode a certes l'inconvénient que dans la phase intermédiaire la compréhension du texte souffre un peu, mais elle vous permet d'améliorer, avec le temps, votre capacité à lire des textes plus rapidement.

## 2 Les entretiens / réunions

### Plan Plan

#### 2 Les entretiens / réunions

##### 2.1 Avant une réunion

##### 2.2 Pendant la réunion

##### 2.3 Après la réunion

Rares sont les moments où l'on gaspille autant de temps que dans les entretiens / réunions. Calculez une fois pour une réunion le salaire horaire, y compris les charges sociales, des participants à la réunion, puis posez-leur la question de savoir si le résultat obtenu en valait la peine. Vous constaterez très souvent, que ce n'est pas le cas.

Une raison réside dans le fait que les réunions qui ont lieu sont souvent inutiles.

Cela ne doit cependant pas devenir un plaidoyer contre la tenue de réunions en général. Toutefois, vous devriez, avant d'en convoquer une, vous poser de la question de savoir si la réunion est en fait utile, ce que vous en attendez et si elle en vaut la peine. Bien sûr, les réunions ont aussi une valeur sociale, mais si cela devait être la seule raison de leur tenue, il serait préférable d'organiser des réunions qui ont ce bénéfice social pour objectif, au lieu de faire comme s'il s'agissait d'objectifs de fond.

Il y a bien évidemment des réunions objectivement nécessaires. Mais - et ceci nous amène à la deuxième raison pour laquelle les réunions ne valent souvent pas leurs coûts - elles sont mal préparées, mal conduites et mal suivies. C'est pourquoi, nous vous proposons ci-après quelques conseils, qui vous permettront, si vous les suivez, d'augmenter considérablement la probabilité qu'une réunion soit réussie et soit à la hauteur de ses coûts.

Dans de nombreuses réunions, l'on parle trop et décide peu. Très souvent, ce sont les mauvaises personnes qui sont invitées à y prendre part. On en arrive à se demander, dans certaines réunions, si certains participant(e)s contribuent à la résolution du problème ou s'ils en font plutôt partie.

Il n'y a, la plupart du temps, pas de plan pour la conduite de la réunion qui a souvent lieu juste parce qu'elle a à un certain moment été mise sur le calendrier ou que le patron l'a souhaité ainsi. De nombreuses réunions ont en fait lieu afin de laisser confirmer son propre point de vue par les participants, pour masquer la crainte d'une éventuelle responsabilité exclusive, ou encore elles expriment un comportement de leadership pseudo-participatif. Pendant les réunions, les participants ne sont souvent pas préparés et les discussions finissent souvent en attaques personnelles.

Dans le cas où vous seriez chargé de planifier et d'organiser des réunions, vous devriez lire attentivement les conseils suivants.

## 2.1 Avant une réunion

Afin d'éviter le ressentiment et le mécontentement des participants, vous devriez investir un peu de temps à la préparation de la réunion. Comme déjà dit, posez-vous la question si la convocation de la réunion est utile en général et à ce moment précis en particulier. Vous devriez vous poser cette question régulièrement jusqu'à ce que la réunion ait lieu. Vous devez aussi toujours vous demander s'il n'y a pas une alternative judicieuse, telle qu'une vidéo conférence, conférence téléphonique, une circulaire, une requête e-mail, un salon de chat / chat électronique. Eu égard à votre propre gestion du temps, vous devriez également réfléchir si vous devez vous-même forcément y prendre part. Vous pourriez peut-être limiter la durée de votre participation, en étant présent juste aux points de l'ordre du jour vous concernant. Vérifiez soigneusement quels participants sont vraiment nécessaires et servent les objectifs de la réunion. En tout cas, vous devriez limiter autant que possible le nombre de participants. Choisissez un moment convenant à tous les participants. Dans la mesure du possible, aucun des participants ne devrait devoir arriver stressé à la réunion. Tenez également compte des habitudes de déjeuner et de pause. Choisissez également une salle appropriée, loin du trouble. Elle doit offrir un espace suffisant pour le nombre de participants, sans pour autant être trop grande (cinq personnes dans une salle de bal ne se sentent pas particulièrement à l'aise). Elle doit pouvoir être suffisamment aérée, sans courant d'air (sinon, prévoyez suffisamment de pauses pour l'aération de la salle). Tout le matériel nécessaires, tels que tableau à feuilles mobiles, tableau blanc, rétroprojecteur, projecteur, écran, doivent être disponibles dans la salle, sans l'encombrer. Veillez à ce qu'il y ait des rafraîchissements et, le cas échéant, à manger.

Clarifier les objectifs de la réunion. Ne pensez pas en termes de thèmes (nous devons discuter de la question X), mais en termes de résultats (nous voulons prendre une décision en matière de X, M Y présente les options de solution ainsi que leurs avantages et inconvénients). Si un objectif final n'est pour une question précise pas encore envisageable, formulez des objectifs intermédiaires. Si vous ne pouvez pas formuler d'objectif, supprimez ce point de l'ordre du jour de la réunion.

Formulez chaque point de l'ordre du jour en un objectif spécifique. Un point de l'ordre du jour très répandu et qui fait perdre énormément de temps, le point «Divers», ne devrait même pas figurer à l'OJ: soit il y a un point qui doit être discuté, alors il s'agit d'un point de l'ordre du jour qui doit être traité comme tel, même s'il a surgi spontanément au cours de la réunion (formuler l'objectif et placer le point à un endroit approprié sur l'ordre du jour puis, mettre à jour le temps en conséquence). Soit c'est superflu et alors, cela ne doit pas être traité. Indiquer pour chaque point de l'OJ l'heure de début et de fin. Ainsi, chacun peut se préparer à la longueur de la réunion et les participants qui souhaitent être présents juste à un point précis de l'ordre du jour, disposent d'un horaire fixe et ne sont pas contraints d'être présents tout le temps, bien qu'ils ne soient impliqués que dans un seul point de l'OJ. Envoyer l'invitation à la réunion à temps, afin que les participants puissent l'intégrer dans leur propre planning.

L'invitation à une réunion interne devrait être envoyée au plus tard une semaine avant avec autant de détails possible sur les sujets et les objectifs. Sinon, un rappel est recommandé avec l'ordre du jour (mis à jour). Veillez à ce que tous les participants aient les documents de la réunion à disposition. Faites, si nécessaire, remarquer que les documents fournis sont supposés être connus et que leur contenu ne sera présenté à nouveau lors de la réunion. Assurez-vous donc que les participants arrivent (puissent arriver) préparés à la réunion.

Si vous avez convoqué une réunion et que vous la menez, vous avez également la responsabilité de créer auprès des participants la certitude que la réunion se déroule de manière réussie.

## 2.2 Pendant la réunion

Si vous présidez la réunion, soyez dans la salle bien avant l'heure de sa tenue. Vous pouvez ainsi vous assurer que tout y est disponible comme prévu et vous pouvez tranquillement souhaiter la bienvenue aux participants. Commencez la réunion à l'heure. Ne punissez pas ceux qui ont respecté l'horaire en attendant que les « retardataires » chroniques (ça ne commence jamais à l'heure) et les vaniteux qui aiment se mettre en scène (je viens plus tard pour que tous remarque ma venue) arrivent. Si vous vous y tenez toujours de manière conséquente, vous verrez qu'au fil du temps tous s'efforceront d'être ponctuels. Ici, le contrôle social agit à travers la "majorité" ponctuelle à qui vous donnez par votre cohérence confiance et que vous appuyez ainsi positivement.

Dans le cas où il y aurait des discussions sur le fait qu'une réunion pourrait se prolonger plus longtemps, vous devriez peut-être calculer les coûts par minute de la réunion et demandez si le résultat final valait ces frais.



Convenez avec les participants des règles de base pour la réunion et écrivez les, si nécessaire, sur un tableau, tels que par exemple le temps de parole, le respect de l'horaire convenu pour la réunion et les différents points de l'ordre du jour, les pauses. Si vous dirigez vous-même la réunion, vous devriez peut-être confier à un participant la responsabilité de contrôler les temps de parole. Cela vous décharge de cette tâche et vous permet de vous concentrer pleinement sur la direction de la réunion. Pour la même raison, vous devriez - si possible - confier à quelqu'un d'autre la rédaction du procès-verbal de la réunion. Prenez des pauses à temps pour éviter que les participants ne s'endorment de fatigue et par manque d'oxygène.

Gardez les interruptions sous contrôle et bloquez les "phrases assassines" de certains participants. Evitez que les discussions ne s'emballent et interrompez les discussions qui tournent en rond. Ramenez la discussion toujours à l'objectif convenu de chaque point de l'OJ. Vérifiez au cours de la réunion régulièrement la réalisation de l'objectif. Répétez de temps à autre, l'état actuel de la discussion et les décisions déjà prises ainsi que les mesures convenues. Recourez aux possibilités de visualisation et aux méthodes appropriées de modération. Récapitulez à la fin de chaque point de l'OJ et à la fin de la réunion les résultats. Tenez compte du fait qu'à chaque réunion est associée l'idée :

### **Toute réunion s'achève sur un résultat!**

Mettez fin à la réunion exactement à l'heure prévue. Cela crée une fiabilité et vous verrez qu'avec le temps certains participants potentiels seront plus enclins de répondre présents à votre invitation à une réunion, même si leur emploi du temps est chargé. Car, avec vous, on peut être certain d'arriver à temps au rendez-vous suivant sans être obligé de quitter plus tôt votre réunion.

### 2.3 Après la réunion

Le suivi et la rétrospective d'une réunion sont en même temps la préparation de la prochaine réunion. Vérifiez le déroulement et la réussite de la réunion. Ce qui a bien et moins bien marché?

Elaborez vous-même un procès-verbal clair et concis ou vérifiez le procès-verbal de celui qui en a été chargé. Le PV doit contenir toutes les décisions et actions convenues et consigner qui a à mettre en œuvre quoi et d'ici à quelle date. Le procès-verbal doit être rédigé et transmis aux participants dans les plus brefs délais après la réunion. Dans la mesure du possible, un compte rendu sommaire des décisions et des actions devrait être établi en abrégé et distribué aux participants à la fin de la réunion. Vous pourriez, par exemple, utiliser un formulaire de PV succinct du type du suivant que vous copierez à la fin de la réunion, ou utiliser un ordinateur portable et envoyer le compte rendu analytique en tant que PV préliminaire par e-mail aux participants.

→ Formulaire d'un procès-verbal succinct

Suivez les étapes convenues sur la base du procès-verbal. Rappelez, le cas échéant, les accords. Les tâches en attentes seront placées au début de l'ordre du jour de la prochaine réunion.

### **3 Gestion des visites**

Un autre défi pour votre gestion de temps, consiste dans votre relation avec les visiteurs. Les visiteurs se différencient d'abord en deux groupes, ceux qui se sont annoncés (prévus) et ceux qui passent de manière inopinée (non prévus).

#### **Plan**

#### **Plan**

- 3 La gestion des visites
- 3.1 Les visiteurs qui se sont annoncés
- 3.2 Les visiteurs inopinés

### **3.1 Les visiteurs qui se sont annoncés**

Pour les visiteurs qui s'annoncent et prennent rendez-vous, il faut s'assurer avant de fixer le rendez-vous :

- Que le rendez-vous convienne à votre emploi du temps.
- Que le rendez-vous soit fixé de telle sorte que vous puissiez vous consacrer à votre visiteur sans être dérangé.
- Que vous vous soyez mis d'accord aussi bien sur l'heure du début que sur la durée du rendez-vous.
- Que vous vous soyez entendu avec le visiteur sur le contenu et le but du rendez-vous.
- Que vous vous soyez entendu avec le visiteur sur les préparatifs dont il a à se charger et ceux qui seront fait par vous.
- Que vous ayez prévu le temps de préparation du rendez-vous dans votre emploi du temps et que vous fassiez en sorte d'être prêt pour le rendez-vous convenu et d'avoir toutes les informations requises à disposition.

Lorsque le visiteur arrive au rendez-vous, vous ne devriez pas être encore occupé à autre chose. Prévoyez donc, juste avant le rendez-vous, un moment pendant lequel vous pouvez vous préparer à l'objet de la visite ainsi qu'à recevoir votre visiteur. Transmettez à votre visiteur, dès le début de l'accueil, que vous l'attendiez, que vous êtes prêt et que vous êtes entièrement à sa disposition.

### 3.2 Les visiteurs inopinés / imprévus

Vous devriez d'abord largement vous protéger contre tout visiteur imprévu. Une secrétaire serait bien sûr très utile, mais de simples signaux à votre entourage pourraient tout autant faire l'affaire. Habituez-vous, par exemple, à laisser votre porte ouverte lorsque les visites sont les bienvenues et fermée lorsque vous ne voulez pas être dérangé. Vous pouvez également signaler cela par un panneau «Ne pas déranger ». Cela ne devrait cependant pas devenir une décoration constante de votre porte, car, dans ce cas là, son effet s'épuiserait assez rapidement.



Si quelqu'un vient vous voir à l'improviste, vous devez décider rapidement si vous souhaitez recevoir ce visiteur à ce moment précis ou pas. Essayez de comprendre aussi vite que possible, ce que le visiteur veut. Si vous travaillez intensément sur une tâche de type A et que l'objet de votre visiteur n'est pas d'une priorité plus élevée, vous expliquez à votre visiteur que sa visite tombe mal et le priez de reporter sa visite à plus tard pour vous permettre de terminer votre tâche actuelle.

Si vous pouvez régler l'affaire de votre visiteur en moins de temps qu'il n'en faudra pour convenir d'un rendez-vous à une date ultérieure, vous devriez inviter votre visiteur à entrer et traiter la question. Cependant, faites remarquer à votre visiteur qu'il est venu à l'improviste et que vous préféreriez qu'il s'annonce la prochaine fois avant de passer ou indiquez lui, le cas échéant, quand vous êtes disponible pour les visites.

Si vous ne recevez pas le visiteur, proposez-lui une alternative et classez le rendez-vous dans le panier « aujourd'hui » / « demain » / « cette semaine » / « la semaine prochaine ». Une alternative à un rendez-vous ultérieur avec vous pourrait consister en une délégation à un autre. Vous faites remarquer que vous n'êtes actuellement pas en mesure de recevoir le visiteur mais vous priez un collaborateur / collègue de prendre le relais. Le cas échéant, vous pouvez donner le choix au visiteur, soit de prendre rendez-vous avec vous plus tard, soit d'accepter d'être reçu, maintenant, par quelqu'un d'autre.

Image

## Stratégies de gestion des visiteurs

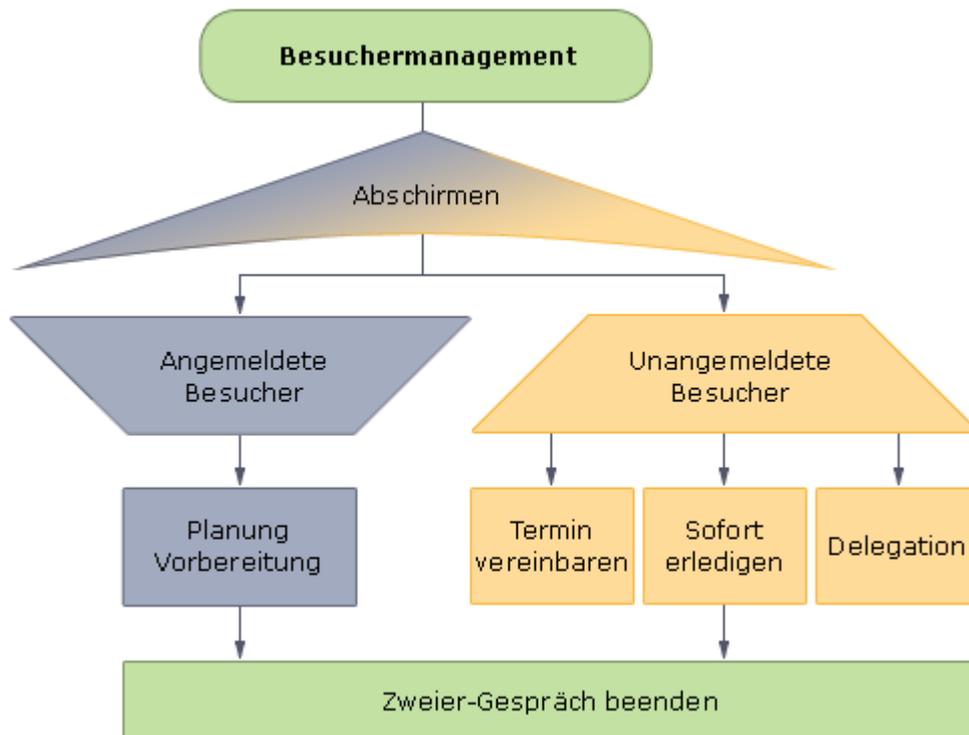


Illustration. 2: Stratégies de gestion des visiteurs

Légende de haut en bas et de gauche à droite

Gestion des visiteurs – se protéger / faire écran – visiteurs qui se sont annoncés – visiteurs inopinés – Planification et préparation – convenir d'un RDV – régler immédiatement – délégation – terminer la conversation à deux

## **4 Les appels téléphoniques**

Dans l'organisation des appels téléphoniques, une distinction est déjà faite entre deux formes:

- Les appels actifs (vous appelez quelqu'un)
- Les appels passifs (on vous appelle)

### **Plan**

### **Plan**

4 Les appels téléphoniques

4.1 Les appels actifs

4.2 Les appels passifs

4.3 Pendant et après une conversation téléphonique

#### **4.1 Les appels téléphoniques actifs**

Vous avez, naturellement, une plus grande possibilité d'agir sur un appel téléphonique actif. Vous devez d'abord, vous habituer à ne pas saisir le combiné à chaque nouvelle inspiration, sans vraiment y réfléchir avant. Cela a plusieurs inconvénients. Premièrement, vous êtes arraché à votre tâche en cours. Deuxièmement, vous vous retrouvez relativement peu préparé chez celui que vous appelez ; il manque des documents, des informations complémentaires, etc. Troisièmement, ces appels spontanés sont souvent caractérisés par le fait que vous ne savez pas vraiment ce que vous voulez de la personne que vous appelez. Tenez dans votre agenda quotidien et dans votre liste « à faire » une liste d'appels téléphoniques. Notez-y qui vous voulez appeler, son numéro, ce que vous voulez discuter avec lui et à quelles fins, ainsi que les documents et les informations dont vous avez besoin.

Formez ensuite, dans votre agenda, des blocs d'appels téléphoniques que vous ferez l'un après l'autre. Assurez-vous, avant de composer le numéro, que vous savez ce que vous voulez et que vous avez à portée de main tous les documents nécessaires. Concevez-vous, le cas échéant, une check-list pour la préparation des conversations téléphoniques. Préparez-vous brièvement à votre interlocuteur et au contenu de la conversation – puis, composez le numéro. Si c'est occupé ou que l'autre personne ne répond pas, notez cela, en mentionnant l'heure, dans votre liste téléphonique et passer à l'appel suivant de la liste. Quand vous arrivez à la fin de la liste, essayez à nouveau les appels qui n'ont pas abouti. Le reste, transférez-le dans le bloc d'appels téléphoniques suivant. Si l'autre partie ou quelqu'un d'autre vous répond, mais vous réfère à un appel téléphonique plus tard, notez la date pour le rappel dans votre calendrier ou proposez un ou plusieurs moments pour qu'on vous y rappelle. Inscrivez-vous ces plages horaires dans votre emploi du temps et assurez-vous que vous serez joignable par téléphone à ce moment-là. Dans le cas où vous êtes en connexion, assurez-vous de garder, au cours de la conversation, l'objet de votre appel à l'esprit. Pour des conversations particulièrement difficiles et importantes, vous pouvez élaborer un concept pour votre conduite d'entretien. Développez, le cas échéant, une check-list pour la conduite d'entretien (ce que vous souhaitez aborder et comment), notez-vous des détails importants, de possibles exemples et d'éventuelles alternatives.

## 4.2 Les appels téléphoniques passifs

Vous avez beaucoup moins d'influence sur vos appels téléphoniques passifs, mais cela ne veut pas dire que vous soyez impuissant, livré à la «terreur de la sonnerie du téléphone ». Il existe des stratégies de gestion du temps également pour les appels téléphoniques passifs.

Il vous faut en premier lieu vous protéger, à vos phases de grande concentration (dans vos heures de calme) contre d'éventuels appels téléphoniques. Pour cela, vous pouvez recourir à la secrétaire ou au répondeur automatique - et dans le cas extrême, « débranchez le combiné » tout simplement (en cas d'appel réellement important, on vous rappellera très certainement). Les appareils téléphones modernes vous permettent de voir sur l'écran de qui il s'agit et de décider s'il est vraiment nécessaire que vous répondiez au téléphone, de sorte que vous pouvez au moins procéder de manière sélective.

Si vous recevez tout de même un appel alors que vous ne souhaitez vraiment pas être dérangé, vous devez – exactement comme pour la gestion des visites – décider rapidement si vous souhaitez conduire cet entretien. Essayez de capter ce que vous veut celui qui vous appelle. Si vous êtes intensément occupé à une tâche de type A et que l'objet de la personne à l'autre bout du fil n'est pas d'une priorité plus élevée, alors faites-lui comprendre que son appel tombe mal et proposez-lui de reporter l'entretien à plus tard, tout en convenant avec elle si c'est vous qui le rappelez ou elle qui vous rappellera. Il est surtout important que vous soyez, lors du nouveau rendez-vous convenu, disponible, autrement dit, que vous preniez le temps de rappeler la personne et de conduire l'entretien. Faites également remarquer qu'à ce moment-là vous aurez à disposition les documents et informations nécessaires et que vous serez ainsi plus qualifié pour l'entretien.

Mettez en place, dans votre propre emploi du temps, des plages horaires spécifiques pour les appels entrants. Pendant cette période, prévoyez un travail de routine pour les moments où vous ne recevrez pas d'appels. Vous verrez, votre entourage saura avec le temps, quand vous êtes vraiment facilement joignable et qu'on peut vous faire confiance pour rappeler lorsque cela a été convenu ainsi. Cela vous facilitera le fait de faire patienter jusqu'à une date ultérieure ceux qui vous appellent à l'improviste.

Ici aussi, la même règle que pour les visites s'applique :

Si vous pouvez régler l'affaire de la personne qui vous appelle en moins de temps qu'il n'en faut pour convenir d'un rendez-vous à une date ultérieure, vous devriez conduire l'entretien et traiter la question. Cependant, faites remarquer à l'appelant qu'il vous a appelé à un moment quelque peu inopportun et suggérez lui de vous appeler dorénavant dans vos plages horaires prévues pour les appels téléphoniques, pendant lesquels vous êtes plus disponible pour les appels entrants.

### 4.3 Pendant et après une conversation téléphonique

Recourez, au cours d'une conversation téléphonique, à un memo téléphonique pour y noter, durant l'entretien, des rendez-vous et autres données importantes. Si vous utilisez un agenda électronique, transférez-y vos notes, après l'appel. Dans les systèmes électroniques de gestion du temps, vous pouvez, le cas échéant, entrer les informations immédiatement dans l'activité téléphonique ou le rendez-vous. Cependant, gardez à l'esprit que pour taper l'information, vous aurez besoin de vos deux mains et que le bruit sera perçu à l'autre bout du fil, pouvant ainsi donner à votre interlocuteur le sentiment que vous n'êtes pas à 100% concentré sur l'entretien.

Récupérez les tâches et les activités convenues dans votre liste de tâches « à faire » et votre emploi du temps.

Afin de faciliter la compréhension mutuelle en cas de noms, adresses et concepts difficiles et pour éviter d'éventuels malentendus, vous devriez maîtriser l'alphabet d'épellation allemand et dans la mesure du possible international. Tant que vous n'êtes pas en mesure de le mémoriser, il est conseillé de l'avoir à proximité du téléphone.

Image

#### **Téléphoner de manière rationnelle**

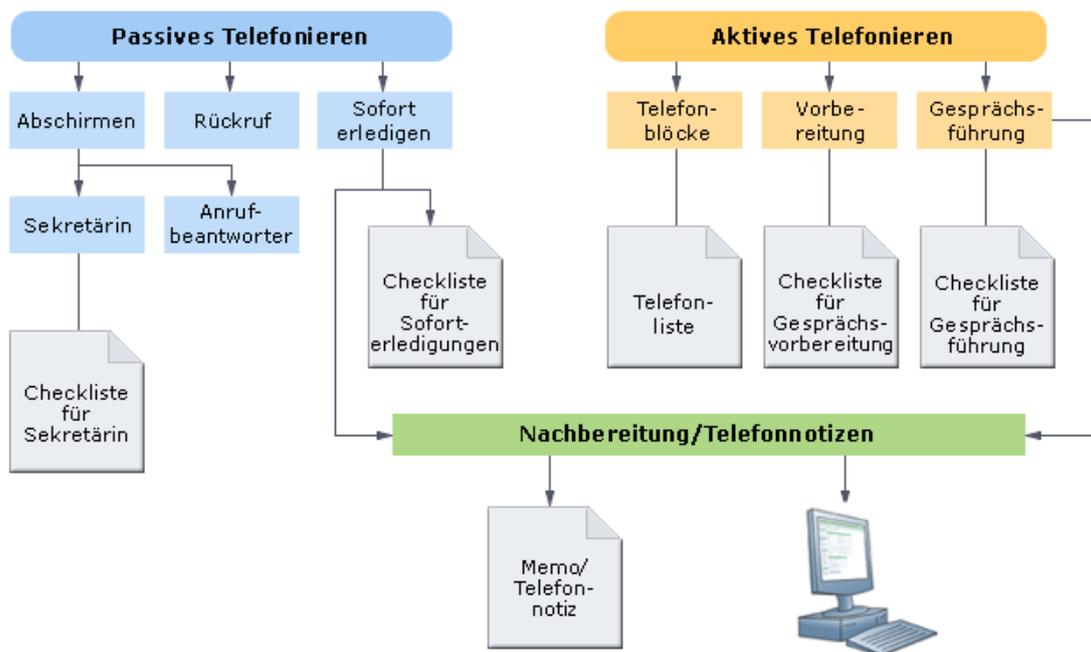


Illustration 3: Téléphoner de manière rationnelle

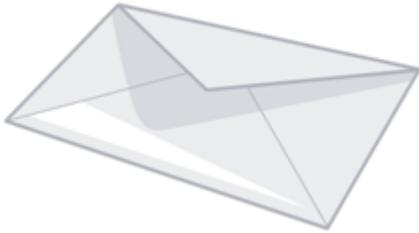
Légende de gauche à droite et du haut vers le bas

Appels téléphoniques passifs – se protéger – secrétaire + répondeur – check-list pour la secrétaire – rappel – check-list pour le traitement immédiat

Appels téléphoniques actifs – blocs d'appels téléphoniques – liste téléphonique – préparation – check-list pour la préparation des entretiens – conduite de l'entretien – check-list pour la conduite d'entretien

En vert : suivi – Notes concernant l'appel téléphonique - mémo – note concernant l'appel téléphonique

## 5 La correspondance



Tout comme pour les appels téléphoniques, vous devriez prévoir dans votre agenda un bloc horaire spécifique pour le traitement de votre correspondance, qu'elle soit par e-mail ou sur papier. Regroupez pour cela votre correspondance puis, traiter-la e-mail après e-mail et lettre après lettre.

Recourrez, si possible, à un dictaphone pour déléguer la simple paperasse. La dictée traditionnelle ou la dictée dans la machine (le PC) sont plutôt inefficaces en termes d'économie de temps, dans la mesure où ces méthodes lient deux salariés en même temps. Ces méthodes, dépassées depuis l'introduction du dictaphone devraient donc plutôt être l'exception (correspondance extrêmement urgente). Les logiciels de reconnaissance vocale sont une alternative au secrétariat ou travail de saisie. Cependant, leurs compétences sont encore assez limitées et ils conviennent le plus souvent à des domaines bien définis avec un vocabulaire étroitement circonscrit (par exemple, pour les avocats). En outre, ils sont généralement utilisés de manière spécifique à la personne et l'utilisateur individuel doit d'abord s'y exercer.

## **6 Organiser son propre poste de travail**

Même si l'un ou l'autre voudrait le (faire) croire, un poste de travail encombré ne témoigne pas d'une capacité à travailler efficacement. Un bureau rempli de « déchets » reste un voleur de temps. Maintenez de l'ordre dans votre bureau et tout particulièrement sur votre bureau.

### **Plan**

### **Plan**

6 Organiser son propre poste de travail

6.1 Le bureau

6.2 Les systèmes de stockage et de rangement

## 6.1 Le bureau

**Utilisez le temps, car il disparaît tellement vite. Mais l'ordre vous enseigne à gagner du temps.**

Méphistophélès à l'étudiant dans Faust de Goethe

Maintenant, ne dites pas que « le génie domine le chaos », ou que « l'organisation est le dernier refuge d'un esprit fatigué », ou encore que le chaos est pour vous la base d'une créativité productive. Ne serait-il pas plus correcte de dire: chez moi règne un ordre créatif ... une prise et la recherche commence! Rangez- donc votre bureau – à ne pas confondre avec l'alignement des crayons avec une règle.

**«La base d'un ordre sain est une grande corbeille »**

Kurt Tucholsky

Donc, tout particulièrement quant il s'agit de bureaux trop chargés: **jetez généreusement à la corbeille**. Ce que vous n'avez pas utilisé au cours des dernières semaines et mois, ne vous manquera pas non plus à l'avenir. Pour la plupart des choses, vous aviez probablement même oublié les avoir jamais eu. En jetant, ayez le courage du risque. Les choses réellement importantes reviendront d'elles-mêmes sur votre bureau, au cas où vous auriez vraiment fait une erreur d'évaluation en les jetant à la corbeille.

Classez / rangez les dossiers traités que vous devez ou souhaitez conserver.

Tout ce dont vous n'avez pas besoin au moins une fois par semaine (documents, matériel de travail et autres outils) n'a rien à faire sur votre bureau ; rangez-le.

Définissez pour tous ce qui se trouve sur votre bureau un emplacement spécifique, d'où vous le prenez et où vous le rangez toujours. Vous vous épargnez ainsi la recherche qui interromprait votre flux de travail. Vous devez être en mesure d'y accéder inconsciemment.

Image

## Zones de rangement sur votre bureau



Illustration 4: Zones de rangement sur votre bureau

Légende de haut en bas :

Zone bleu : les choses que vous n'utilisez qu'occasionnellement

Zone rouge : ici, vous placez, en dehors de l'activité présente, toutes les choses dont vous avez toujours besoin

Zone jaune : endroit pour les choses et les ressources dont vous vous servez régulièrement

**Triez toutes les opérations actuelles** en fonction de vos priorités quant aux objectifs et aux tâches. En ce qui concerne les documents, procédez comme pour les tâches. Les documents de types B et C accompagneront la tâche que vous avez déléguée.

## 6.2 Les systèmes de stockage et de rangement

Pour les autres documents qui restent chez vous, il ya différentes façons de structuration. Vous devez élaborer une structure personnalisée, adaptée à vos besoins et à votre situation. Ci-après sont décrites certaines méthodes utilisées avec succès ailleurs.

Recourrez, par exemple, à des paniers de classement portant la mention «Aujourd'hui», «cette semaine», «la semaine prochaine» et «plus tard» (peut-être même « ce mois-ci », « les (deux) prochains mois). Rangez / classez les documents en fonction de votre planning, en mettant les documents avec la plus faible priorité au fond du panier respectif. À la fin de la journée, répartissez les documents à nouveau en conséquence.

Vous pourrez restructurer le panier « aujourd'hui » à l'aide de **dossiers d'affaires en suspens** (dossiers pour des tâches inachevées). Le dossier (peuvent par exemple servir les classeurs, les parapheurs, les dossiers suspendus) doit disposer d'au moins 7 compartiments. Vous devriez y trier vos documents quotidiens selon l'ordre ci-dessous:

- Priorité A
- Priorité B
- Priorité C
- Bloc d'appels téléphoniques
- Bloc de correspondance
- Les réunions récentes avec l'ordre du jour et les documents correspondants
- Les réunions périodiques pour y intégrer d'éventuels documents et points de discussion de la prochaine réunion

Le **répertoire des 43 dossiers** représente une autre option. Il contient 31 compartiments pour les 31 jours du mois et 12 autres compartiments pour les 12 mois de l'année (Si vous avez en permanence affaire à de gros documents, il serait également concevable d'avoir des dossiers suspendus. En général, le dossier suffit). Rangez / classez ici vos documents en fonction de votre planning, en commençant d'abord par la date d'aujourd'hui dans le compartiment correspondant de la journée, puis tout le reste dans les compartiments respectifs des prochains mois. De cette façon, vous avez un système de classement pour les documents d'une année à partir d'aujourd'hui. Pour des documents plus volumineux, vous pouvez insérer à l'endroit approprié une feuille avec une référence où trouver le dossier en question dans un dossier suspendu ou un classeur dans votre bureau. Pour des documents plus volumineux, il est recommandé d'avoir une page de garde avec une table des matières et, le cas échéant, une référence à des pages ou numéros de registre.

Pour ces deux systèmes, vous avez besoin d'un principe « **à reprendre** » avec lequel vous traitez des dossiers que ne peuvent actuellement pas être complètement traités, parce qu'ils sont par exemple en attente de travaux préparatoires à réalisés par d'autres. Si vous pouvez déterminer avec précision la date de la poursuite du traitement, le classement est très clair. Placez le document dans le compartiment de la date correspondante.

Il en est autrement pour les documents pour lesquels vous ne savez pas exactement quand vous allez pouvoir continuer à les traiter, ou pour lesquels vous devez vous attendre à ce que vous ayez à y accéder subitement et rapidement. Pour ces opérations en cours, vous devriez définir un compartiment spécifique (dans le premier système un dossier de plus de 7 compartiments et dans le second système, l'espace derrière le dernier compartiment) ou tenir un classeur « à reprendre » spécifique.

Vous avez par ailleurs besoin d'un système pour l'entrée et la sortie d'opérations. Vous devriez d'abord rassembler le **courrier entrant** dans le panier « arrivée » puis le trier (par exemple dans des compartiments, paniers de rangement, classeurs) au sein d'un bloc horaire de traitement du courrier entrant (éventuellement plusieurs répartis sur la journée) et cela selon l'ordre ci-dessous :

- « tout de suite » / sortie  
Les choses qui peuvent être réglées de suite (règle des 2 minutes) par vous-même
- « Délégation »  
Tout ce que vous ne voulez pas faire vous-même et que vous déléguez
- « Secrétariat »  
En tant que cas particulier de délégation, les choses qui restent chez vous mais qui devront être faites par le secrétariat
- « Aujourd'hui »  
Tout ce que vous voulez régler aujourd'hui
- « Plus tard »  
Tout ce que vous ne réglerez certes pas aujourd'hui mais tout de même vous-même
- « Corbeille »  
Ici également, pour tout ce qui est superflu (le principe d'Eisenhower)

Réglez, après (peut-être même pendant) le tri, les opérations « tout de suite ». Ensuite, adaptez les opérations « aujourd'hui » à votre emploi du temps de la journée. Vous devriez avoir intégré dans votre agenda les délégations et la coordination avec le Secrétariat. Les opérations « plus tard » seront inscrites à la fin de la journée dans votre planning.

Pour une meilleure distinction des priorités et des opérations individuelles, un **code de couleur** est recommandé pour les dossiers, les pochettes transparentes (particulièrement recommandées), les chemises, les classeurs, dans lesquels sont regroupés les dossiers individuels de chaque opération.

Lors du traitement de vos opérations, respectez le **principe d'une seule et même main**: une fois que vous prenez en main une opération, vous devez la terminer complètement ou la traiter jusqu'à un état intermédiaire actuellement possible de traitement. Puis, vous la placez tout de suite dans l'endroit prévu pour elle ou pour son statut de traitement. Une tâche ne peut être considérée comme accomplie et ne peut être cochée / supprimée dans le calendrier qu'une fois que tout ce qui a trait à cette tâche ait été, après son traitement, classé correctement.

Dans votre bureau, il ne devrait y avoir aucune pile avec la mention « classement ». Elle a juste un effet déprimant sur votre psychisme. Les classeurs ne sont donc pas juste un système de classement, mais un moyen de travail tout à fait ordinaire.

Des feuilles individuelles n'ont pas besoin de traîner sur le bureau, elles peuvent tout aussi bien (le principe d'une seule et même main) être poinçonnées et classées. Rangez ce qui est réglé sans tarder ; le fait de ranger tout de suite ce qui est terminé ne sert pas seulement votre gestion du temps mais a également un effet positif sur votre psychisme. Chaque fois que vous terminez une tâche / opération, rangez votre bureau pour qu'il soit prêt pour le traitement concentré de l'opération suivantes.

**Rangez votre bureau tous les soirs** avant de terminer votre journée de travail par la planification du lendemain. Premièrement, le bureau bien rangé vous donnera le sentiment d'avoir terminé votre travail de la journée. Deuxièmement, vous ne risquez pas d'oublier, en planifiant le lendemain, une tâche qui se trouverait enfuie sous une pile sur le bureau. Et troisièmement, vous ne serez pas accueilli le lendemain matin par le chaos de la veille.

## 7 Bibliographie

A la fin du module, voici quelques sources et suggestions de littérature:

Allen, David: Wie ich Dinge geregelt kriege (Getting Things Done). Selbstmanagement für den Alltag. München, 2004. (*Getting Things Done (Faire avancer les choses). Un système de gestion des priorités au quotidien. Munich, 2004.*)

Appel, Walter A.: Bio-Rhythmik – Die biologische Erfolgshuhr. München, 1980. (*Biorythme - Le succès de l'horloge biologique. Munich, 1980.*)

Asgodom, Sabine: Selbstmanagement für Frauen. Düsseldorf, 1993. (*Autogestion pour les femmes. Düsseldorf, 1993.*)

Beyer, Günther: Zeitmanagement. Arbeitsmethodik, Zeitplanung und Selbststeuerung. Düsseldorf, 1992. (*La gestion du temps. Méthodologie de travail, gestion du temps et maîtrise de soi. Düsseldorf, 1992.*)

Beyer, Günter; Beyer, Metta: Optimales Zeitmanagement. Ohne Stress Aufgaben bewältigen. Düsseldorf, 1995. (*La gestion optimale du temps. Comment venir à bout de ses tâches sans stress. Düsseldorf, 1995.*)

Birkenbihl, Vera F.: Stroh im Kopf? Oder: Gebrauchsanleitung fürs Gehirn. Speyer, 1993. (*Bête à manger du foin? Ou: mode d'emploi pour le cerveau. Spire, 1993.*)

Blanchard, Kenneth; Oncken, William; Burrows, Hal: Der 1-Minuten-Manager und der Klammeraffe. Wie man lernt, sich nicht zuviel aufzuhalsen. Reinbek, 1990. (*The One Minute Manager. Comment apprendre, à ne pas trop s'imposer. Reinbek, 1990.*)

Bossong, Clemens: Zeitmanagement im Büro. Weniger Stress – bessere Kommunikation, das Richtige tun. Berlin/Bonn/Regensburg, 1994. (*La gestion du temps au bureau. Moins de stress – une meilleure communication, faire ce qu'il faut. Berlin / Bonn / Regensburg, 1994.*)

Bossong, Clemens: Optimales Zeitmanagement. Mehr erreichen in weniger Zeit. München, 2000. (*La gestion optimale du temps. Réaliser plus en moins de temps. Munich, 2000.*)

Burger, Arno; Degener, Margret: Praxishandbuch Outlook. Wiesbaden, 2003. (*Guide pratique Outlook. Wiesbaden, 2003.*)

Chevalier, Brigitte: Effektiver Lernen. Frankfurt am Main, 1992. (*Apprendre plus efficacement. Francfort /Main, 1992.*)

Covey, Stephen R.: 7 Wege zur Effektivität, Ein Konzept zur Meisterung Ihres beruflichen und privaten Lebens. Frankfurt, 2000. (*7 manières d'être plus efficace. Un concept pour maîtriser votre vie professionnelle et personnelle. Francfort, 2000.*)

Covey, Stephen R.: Der Weg zum Wesentlichen. Optimales Zeitmanagement durch konsequente Orientierung an den wichtigsten Zielen. Zeitplanung nach Rollenkonzept. Frankfurt, 1997.

*(La voie vers l'essentiel. Une gestion optimale du temps grâce à la concentration constante sur les objectifs les plus importants. L'ordonnancement des tâches selon un concept de rôle. Francfort, 1997.)*

De Bono, Edward: Thinking Course. London, 1993.

Dittrich, Helmut: Zeit besser nutzen. Erfolg und Lebensqualität durch Zeitmanagement. Planegg, 1994. *(Comment mieux utiliser le temps. La réussite et la qualité de vie grâce à la gestion du temps. Planegg, 1994.)*

Döring, Peter: Effektives Telefonieren. Vorbereitet, ergebnisorientiert, computergestützt. Landsberg, 1992. *(Téléphoner plus efficacement, en étant préparé, axé sur les résultats et assisté par ordinateur, Landsberg, 1992.)*

Drucker, Peter F.: Die ideale Führungskraft. Zeiteinteilung, Organisation, Effektivität. Düsseldorf, 1995. *(Le cadre dirigeant idéal. Répartition du temps, organisation et efficacité. Düsseldorf, 1995.)*

Ende, Michael: Momo oder Die seltsame Geschichte von den Zeit-Dieben und von dem Kind, das den Menschen die gestohlene Zeit zurückbrachte. Stuttgart, 1973. *(Momo ou l'étrange histoire des voleurs de temps et de l'enfant qui a ramené à l'homme le temps volé. Stuttgart, 1973.)*

Forsyth, Patrick: Erfolgreiches Zeitmanagement. Effektiver arbeiten, mehr erreichen. Niedernhausen, 1997. *(La gestion du temps réussie. Travaillez plus efficacement et atteindre plus. Niedernhausen, 1997.)*

GABAL Verlag, Zeitmanagement – Trainingsprogramm. Speyer, 2004. *(la gestion du temps - programme de formation. Spire, 2004.)*

Gerding, Michael; Kretschmer, Bernd: Zeitmanagement mit MS Outlook 97. München, 1997. *(La gestion du temps avec MS Outlook 97. Munich, 1997.)*

Hans, Kalfried: Konferenzen erfolgreich vorbereiten, leiten, auswerten. Düsseldorf, 1992. *(Comment bien préparer, conduire et évaluer des conférences. Düsseldorf, 1992.)*

Helfrecht, Manfred; Bayer, Werner; Beck, Christoph: Zukunft gestalten. Ziele erreichen. Bad Alexanderbad, 2004. *(Façonner l'avenir, atteindre des objectifs. Bad Alexanderbad, 2004.)*

Hütter, Heinz: Zeitmanagement. Zeitfresser erkennen, Planungsinstrumente erfolgreich anwenden. Berlin, 2002. *(La gestion du temps. Identifier les bouffes temps, appliquer avec succès les instruments de planification. Berlin, 2002.)*

Jones, Katie: Zeit professionell managen. Heidelberg, 2000. *(Gérer son temps de manière professionnelle. Heidelberg, 2000.)*

Klein, Stefan: Zeit. Der Stoff aus dem das Leben ist. Frankfurt, 2006. *(Le temps. La matière dont la vie est faite. Francfort, 2006.)*

Knoblauch, Jörg W.; Hüger, Johannes; Mockler, Marcus: Ein Meer an Zeit. Die neue Generation des Zeitmanagements. Frankfurt, 2005. *(Une mer de temps. La nouvelle génération de gestion du temps. Francfort, 2005.)*

Knoblauch, Jörg; Wöltje, Holger: Zeitmanagement. Freiburg, 2006. (*La gestion du temps. Fribourg, 2006*)

Knoblauch, Jörg; Wöltje, Holger: Zeitmanagement. Perfekt organisiert mit Zeitplaner und Handheld. Freiburg, 2006. (*La gestion du temps. Parfaitement organisé avec l'organisateur et les portables. Fribourg, 2006.*)

Krengel, Martin: Der Studi-Survival-Guide - Studienorganisation, Zeitmanagement, Selbstverwirklichung. 2006. (*Le Guide de survie Studi – l'organisation des études, la gestion du temps et la réalisation de soi. 2006*)

Küstenmacher, Marion; Küstenmacher, Werner Tiki: Simplify your life: Küche, Keller, Kleiderschrank entspannt im Griff. Frankfurt, 2005. (*Simplifiez- vous la vie: gérez la cuisine, la cave, le placard de manière détendue. Francfort, 2005.*)

Küstenmacher, Werner Tiki; Seiwert, Lothar J.: Simplify your life. Einfacher und glücklicher leben. Frankfurt, 2004. (*Simplifiez- vous la vie. Vivre plus simplement et plus heureux. Francfort, 2004.*)

MacKenzie, Alec: Die Zeitfalle. Heidelberg, 1995. (*The Time Trap (Le piège du temps). Heidelberg, 1995.*)

MacKenzie, Alec; Waldo, Kay Cronkite: Die doppelte Zeitfalle. Zeitmanagement für die Frau. Heidelberg, 2001. (*Le double piège du temps. La gestion du temps pour la femme. Heidelberg, 2001.*)

Ott, Ernst: Optimales Lesen, Schneller Lesen - mehr behalten. Ein 25-Tage-Programm. Reinbek, 2002. (*Une lecture optimale, lire plus rapidement - garder plus en mémoire. Un programme de 25 jours. Reinbek, 2002.*)

Peseschkian, Nossrat: Positive Psychotherapie. Theorie und Praxis einer neuen Methode. Frankfurt, 1985. (*Psychothérapie positive. Théorie et pratique d'une nouvelle méthode. Francfort, 1985.*)

Rückert, Hans-Werner: Schluss mit dem ewigen Aufschieben. Wie Sie umsetzen, was Sie sich vornehmen. Frankfurt, 1999. (*Arrêtons de remettre perpétuellement à plus tard. Comment mettre en œuvre ce que vous vous êtes proposé de faire. Francfort, 1999.*)

Schmitz, Hans: Richtig Telefonieren. Persönlichkeit und Techniken am Telefon erfolgreich nutzen. Speyer, 1991. (*Téléphoner correctement. Utiliser avec succès la personnalité et des techniques pour ses appels téléphoniques. Spire, 1991.*)

Schneider, Wolfgang: Mehr Zeit zum Führen durch gezieltes Delegieren und wirksames Kontrollieren. Kissing, 1979. (*Plus de temps pour diriger grâce à une délégation ciblée et à un contrôle efficace. Kissing, 1979.*)

Scott, Martin: Zeitgewinn durch Selbstmanagement. So kriegen Sie Ihre Aufgaben in den Griff. In: Handelsblatt, Karriere & Management, Band 4, Frankfurt, 2006. (*Gagnez du temps grâce à l'autogestion. Pour avoir raison de vos tâches. Dans: Handelsblatt, Carrière & Management, Volume 4, Francfort, 2006.*)

Seidel, Eckhard: Zeitstreß - ade!. Bad Alexandersbad, 1986. (*Stress lié au temps - adieu! Bad Alexandersbad, 1986.*)

Seiwert, Lothar: Mehr Zeit für das Wesentliche. Methoden und Techniken für den Büroalltag. München, 1995. (*Plus de temps pour l'essentiel. Méthodes et techniques pour le quotidienne au bureau. Munich, 1995.*)

Seiwert, Lothar: Das 1x1 des Zeitmanagement. Landsberg am Lech, 1997. (*La table de multiplication de la gestion du temps. Landsberg am Lech, 1997.*)

Seiwert, Lothar: Mehr Zeit für das Wesentliche. Besseres Zeitmanagement mit der Seiwert-Methode. Landsberg am Lech, 1997. (*Plus de temps pour l'essentiel. Une meilleure gestion du temps avec la méthode Seiwert. Landsberg am Lech, 1997.*)

Seiwert, Lothar J.: Das Bumerang-Prinzip, Mehr Zeit fürs Glück. München, 2002. (*Le principe de Boomerang, plus de temps pour la chance. Munich, 2002.*)

Seiwert, Lothar J.: Wenn du es eilig hast, gehe langsam. Frankfurt, 2005. (*Si tu es pressé, vas-y doucement. Francfort, 2005.*)

Seiwert, Lothar J.: Die Bären-Strategie. In der Ruhe liegt die Kraft. München, 2005. (*La stratégie de l'ours. La force est dans le calme. Munich, 2005.*)

Seiwert, Lothar J.: Zeitmanagement mit Microsoft Office Outlook. Remscheid, 2007. (*La gestion du temps avec Microsoft Office Outlook. Remscheid, 2007.*)

Sher, Barbara: Ich könnte alles tun, wenn ich nur wüsste, was ich will. München, 2005. (*Je pourrais tout faire, si seulement je savais ce que je veux. Munich, 2005*)

Sievert, Ullrich: Mehr Zeit für das Wichtige. Methoden und Techniken für den Büroalltag. Düsseldorf / Wien, 1991. (*Plus de temps pour ce qui est important. Méthodes et techniques pour l'utilisation quotidienne au bureau. Düsseldorf / Vienne, 1991.*)

Simon, Walter: Rede nicht, handle! Ziele setzen – Ziele erreichen. Speyer, 1996. (*Ne parles pas, agis! Fixer des objectifs - atteindre les objectifs. Spire, 1996.*)

Tracy, Brian: Thinking Big. Von der Vision zum Erfolg. Speyer, 1998. (*Voir grand. De la vision à la réussite. Spire, 1998.*)

Winston, Stephanie: Organisation im Büro. Von Ablage bis Zeitplanung. München, 1994. (*L'organisation au bureau. Du classement à l'ordonnancement des tâches. Munich, 1994*)

Demandez à avoir le temps d'y réfléchir, vous gagnez ainsi du temps pour envisager la marche à suivre en toute quiétude. Parfois, quand vous y revenez, le problème s'est résolu par lui-même - soit parce que la tâche n'est soudainement plus aussi urgente, soit parce que l'une ou l'autre «victime» s'est faite prendre par surprise.

Faites clairement comprendre à votre interlocuteur quelles seraient les conséquences si vous disiez oui, par exemple, quelles autres tâches vraiment importantes resteraient en suspens, ou encore, quelles conséquences cela aurait pour vous.

Fidèle au proverbe qui dit « Donne un doigt au diable et il voudra toute la main », vous devriez également dire «non» pour de petites tâches, même si vous pouviez les faire rapidement. A être trop serviable, l'on peut rapidement se retrouver à être constamment exploité. Vous faites le travail des autres et vous retrouvez sous pression pour votre propre travail. Ne laissez pas les choses aller si loin. Cela ne signifie bien entendu pas que vous laissez tomber vos collègues avec des problèmes. Pensez au retour d'ascenseur. Vérifiez donc si la relation d'entraide mutuelle est équilibrée ou plutôt unilatérale. En outre, vérifiez dans votre emploi du temps, si une tâche supplémentaire pourrait y être envisagée, comment et sous quelles conditions. Peut-être pourriez vous vous charger de ce travail sous certaines conditions (si la Société Meier ne .... pas de nouveau aujourd'hui avec ... alors je pourrais exceptionnellement faire ça pour vous).

Posez-vous la question si vous ne pouviez pas suggérer à votre interlocuteur de déléguer cette tâche.

Peut-être qu'à défaut d'un « oui » vous pourriez transformer votre « non » en un « oui-non ». Par exemple, en proposant de ne pas vous charger de la tâche tout de suite mais plus tard, ou de vous en charger seulement en partie ou en lui proposant un marché, à savoir : vous faites ce travail pour lui et en contrepartie il fait quelque chose pour vous.

Vous réussirez éventuellement à proposer une autre solution pour atteindre l'objectif de la tâche sans pour autant que cela n'implique un travail supplémentaire pour vous.

Si, en fin de compte, vous refusez de prendre en charge une tâche supplémentaire, vous devriez toujours justifier votre refus de manière compréhensible. Dire non par principe ou juste pour contrarier votre interlocuteur n'a rien à voir avec la gestion du temps! Témoignez de l'empathie pour la situation des autres et remerciez, le cas échéant, la personne pour la confiance qu'elle vous accorde, en pensant que vous pouvez lui être utile.

Enfin, vous devriez, si vous prévoyez de dire souvent non, réfléchir à la façon dont vous-même vous régiez au refus des autres. Le fait de dire « Non », présuppose l'acceptation du « Non » des autres.