



GUIDE POUR LA FORMATION :

**« LA GESTION DU TEMPS
ET
DES EQUIPES »**

Expert National :
Mme Mireille Dagher Georr



Beyrouth, Juin 2008



Technical Assistance to the Lebanese Civil Society under AFKAR 2 Program at OMSAR Lebanon
EuropeAid/123062/D/SER/LB

Plan

Gestion des équipes

I – Travail en équipes efficaces le cahier de charges

- A – Formation d'une équipe.
- B – Motivation des membres de l'équipe.
- C – Conditions de succès d'une équipe.
- D - Fonctionnement efficace et distribution des tâches.
- E – Cahier des charges.
 - E.1 – Définition.
 - E.2 - Contenu.

II – Styles de leadership et communication orale

- A – Style directif.
 - A.1 – Descriptif.
 - A.2 – Situations propices.
 - A.3 – Limites.
 - A.4 – Conseils.
- B - Style participatif.
 - B.1 – Descriptif.
 - B.2 – Situations propices.
 - B.3 – Limites.
 - B.4 – Conseils.
- C – Style d'observation.
 - B.1 – Descriptif.
 - B.2 – Situations propices.
 - B.3 – Limites.
 - B.4 – Conseils.
- D – Les obstacles à la communication orale.

III – Réunions efficaces et prise de décision:

- A - Préparation.
- B – Gestion efficace de la réunion par le responsable.
- C – Rôles pendant les réunions.
- D – Prises de décisions.
- E – Après les réunions.

Gestion du temps et du stress

I – Efficacité dans l’organisation du temps de travail

- A – Comment gérer son temps.
- B – Planification et organisation.
 - B.1 – Agenda.
 - B.2 – Planning et échéancier.
 - B.3 – La méthode N.E.R.A.C
- C – Analyse du temps.
- D – Interruptions et pertes de temps.
- E – Comment reconnaître celui qui sait gérer son temps.

II – Priorités et urgences.

- A – Fonctionner par objectifs.
- B – Détermination des priorités.
- C – Contrôler l’ajournement.
- D – Plan simple pour une bonne gestion du temps.

III – La gestion du stress.

- A – Causes du stress.
- B – Symptômes du stress.
- C – Agenda du stress.
- D – Réagir positivement.

Bibliographie

Le contenu de ce document relève de la seule responsabilité d’émérgences et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position de l’Union Européenne et du Bureau Du Ministre D’Etat Pour La Réforme Administrative

GESTION DES EQUIPES

I – Le travail en équipes efficaces et le cahier de charges

Bâtir une équipe performante est un processus lent et complexe mais il est essentiel: Il ne peut y avoir de performance sur le long terme sans une culture commune forte qui fédère les individus.

A – Formation d'une équipe.

- Processus:
 - Première étape: Collection d'individus centrés sur leur identité et leur fonctionnement individuel. Ils valorisent leur formation et leur métier individuel.
 - Le groupe se constitue quand les individus se sentent sécurisés sur leur identité et leur territoire et déplacent progressivement leur énergie vers les processus qui concernent les autres membres.
 - Présence du chef qui encourage ses collaborateurs à travailler entre eux. Il cherche les situations qui favorisent le partage d'expériences (réunions, travail de groupe...). Il peut par la délégation, faire animer des réunions hors de sa présence et devient progressivement arbitre de conflits en interface.
- Fonctionnement:
 - Respect mutuel des personnes.
 - Communication établie et facilitée.
 - Personnalités et compétences complémentaires.
 - Règles et méthodes de travail communes.
 - Respect des horaires.

B – Motivation des membres d'une équipe:

- Améliorer l'ambiance du lieu ou cadre de travail (faire connaissance avec les autres – résoudre les problèmes).
- Améliorer leur image de soi (meilleure connaissance des capacités et réalisations personnelles).
- Améliorer leur perception de leur travail (créer des espaces de discussion des difficultés et problèmes rencontrés)
- Créer une atmosphère permettant aux membres de l'équipe de voir qu'ils ont tout à gagner, individuellement et collectivement. Il faut être persuadé et persuader les autres qu'ils sont capables de gagner.
- Partager aussi bien les succès que les échecs. Faire savoir les résultats positifs.

C – Conditions de succès d’une équipe:

- S’impliquer activement dans le processus de travail.
- S’exprimer clairement et objectivement.
- Communiquer ouvertement.
- Apprendre à faire confiance.
- Créer des amitiés et synergies.
- Vouloir réussir.
- Eviter tensions et jalousies et gérer les conflits.
- Accepter des points de vue différents sans être agressif.

D- Fonctionnement efficace et distribution des tâches.

- Objectif commun (force qui motive et guide l’équipe).
- Tâche à réaliser (procédure, étapes et moyens utilisés pour parvenir au but).
- Collaboration (résoudre les problèmes et créer un plan de travail).
- Planification d’une activité.
- Le cahier des charges.
- Distribution des tâches en fonction du cahier de charges.

E – Cahier des charges:

E.1 - Définition:

- C’est le tableau de bord qui définit le projet et les modalités et conditions dans lesquelles il sera mené. Il fixe les objectifs et contraintes du projet. Il détaille les éléments à prendre en compte pour le mener à bien et permet à l’entreprise de voir clair sur ses possibilités et intentions.
- C’est un document complexe de référence pour tous les responsables impliqués dans le projet. C’est une base de travail qui permet de gagner du temps et d’éviter de s’engager dans de mauvaises directions.
- Il n’existe pas de cahier de charges type. Chaque cahier est l’expression d’une commande précise unique. La qualité de la réponse du consultant dépend de la qualité du cahier de charges (pertinence clarté...)

E.2 - Contenu du cahier de charges: Données relatives au...

...Cadre de la mission	...Modalités de réalisation	...Consultation et exécution
Contexte de la mission	Nature de la mission	Remise des offres des candidats
Question posée	Modalités de réalisation	Procédure et sélection des offres
Maître d'ouvrage	Compétences requises	Modalités du suivi de mission
Objectif	Phases de la mission	
Résultats	Sources à valoriser	
	Rapports attendus	
	Budget de la mission	

II - Styles de leadership d'équipe et communication orale:

A - Style directif:

A.1 - Descriptif:

- Les responsables d'équipes sont charismatiques, visionnaires et poursuivent des objectifs clairs. Ils considèrent que leur rôle est de trancher les débats qu'ils considèrent inutiles et de prendre des décisions. Ils doivent être devant et ils le savent. Ils laissent peu de responsabilité à leurs collaborateurs.
- Le directif est toujours devant. Il organise, contrôle et conduit son équipe. Généralement, sa fonction de leader est compréhensible par tous et s'inscrit dans une logique hiérarchique qui la légitime. Moins le poste est lisible dans l'organisation, plus le leader sera contesté.

A.2 - Situations propices:

- Situation urgente (réagir vite).
- Crises (production défectueuse...).
- L'équipe n'est pas mûre (trop jeune, non formée, en formation) et a besoin d'être structurée.
- Manque de confiance dans l'équipe (sabotage, conflits non résolus...).
- Les débats s'enlisent et aucune solution ne semble se dégager.
- L'équipe est stressée et la situation tendue (leader doit structurer et donner des indications claires).
- Le leader connaît la solution et elle fonctionne. Inutile de perdre du temps.

A.3 - Limites:

- Se retrouver toujours devant est épuisant.
- Le niveau moyen des collaborateurs est en évolution constante.
- Les collaborateurs ont de plus en plus de difficultés d'accepter des ordres non justifiés ou non clarifiés.
- Si le leader n'adopte que ce style, il prend le risque d'une coalition contre lui, un contre-pouvoir.

A.4 -Conseils aux directifs:

Faire	Ne pas faire
Montrer les difficultés et les stratégies pour les surmonter.	Baisser les bras aux premières difficultés ou râler pour obtenir plus de ressources.
Rester serein même dans l'incertitude.	Se plaindre continuellement.
Créer un réseau de relations interne et externe.	Travailler beaucoup et pour soi.
Se montrer discret mais tenace.	Prendre des risques inutiles.
Adopter un comportement respectueux même si l'on est en colère.	Taper du poing sur la table.

B – Style participatif:

B.1 -Descriptif:

- Les responsables considèrent que leurs connaissances et leurs façons même d'aborder les problèmes sont limités. Ils se mettent à côté de leurs collaborateurs et participent avec eux à l'élaboration des décisions. Chacun est censé apprendre de l'autre. Les débats et les questionnements deviennent une notion centrale. Délibérations, explications, travail en commun et respect des opinions caractérisent le fonctionnement de l'équipe. Ceci ne veut pas dire que les décisions sont prises à la majorité mais que les décisions doivent être débattues afin que chacun les comprenne et se les approprie. Le débat, essentiel pour l'équipe, ne doit pas être considéré comme une perte de temps mais comme la phase nécessaire d'explication de décisions parfois difficiles. Comme des équipiers qui s'épaulent, le cadre et son équipe vont faire émerger des idées inattendues. Le partenariat, l'écoute, la créativité et l'autonomie dominent.

-La légitimité de cette approche repose sur les idées suivantes:

Les collaborateurs sont bien formés et n'acceptent plus facilement les 'ordres'.

Les moyens d'information sont disponibles à tous en même temps (courriel - web).

Les tâches comme les projets deviennent plus complexes ainsi que les relations entre les individus.

B.2 - Situations propices:

- Le leader et ses collaborateurs ont chacun une solution partielle de la situation. Il faut bâtir une solution en commun. Les fausses pistes font émerger les idées.

- Une discussion informelle où chacun bâtit sur les idées des autres pour faire avancer le débat.

- Le manager a confiance dans son équipe. Il connaît les forces et les zones d'ombre de ses collaborateurs. L'équipe passe au-dessus de ses querelles internes.

B.3 - Limites :

Le management participatif marche surtout quand tout va bien. Quand les commandes baissent, on revient à l'ancien mode de fonctionnement qui a fait ses preuves.

B.4 - Conseils aux participatifs:

Faire	Ne pas faire
Rechercher des solutions en commun.	Se faire imposer des décisions par son équipe, si l'on n'est pas confortables avec celles-ci.
Créer des débats où chacun donne son point de vue sans crainte de représailles.	Instaurer une démocratie dans le groupe et faire voter des décisions à la majorité.
Demander du temps pour la réflexion.	Rester sur un mode participatif.
Vérifier que chacun puisse s'exprimer.	S'arranger pour que certains seulement monopolisent la parole.

C – Style d'observation:

C.1 - Descriptif:

- Certains responsables, les moins nombreux, considèrent qu'il n'existe pas de solution satisfaisante aux problèmes posés et pensent que leur équipe peut les résoudre seule. Ils deviennent observateurs curieux, parfois distants, qui préfèrent s'occuper des questions plus stratégiques.

- L'observateur reste constamment en retrait tout en prenant garde à tout dérapage mais il ne reste pas neutre. Il interrompt les débats pendant les discussions, pose des questions pour éclaircir les points de vue de chacun, vérifie que toutes les alternatives ont été considérées et que les choix sont pertinents. L'observateur n'a donc pas un rôle passif de laisser-faire mais une façon de prendre du recul tout en gardant le contrôle et la compréhension des problématiques abordées.

- Cette position du leader à l'arrière est la moins naturelle car elle consiste à laisser l'équipe définir ses moyens pour atteindre ses objectifs. Cette position est celle du lâcher prise et demande une prise de conscience du leader que certaines actions ou projets peuvent être entrepris par d'autres, peut-être mieux que s'il l'avait fait lui-même ou tout au moins différemment (délégation).

C.2 - Situations propices:

- Le leader n'a ni la solution au problème posé, ni le temps de s'en occuper. Il laisse l'autonomie à son équipe tout en conservant un regard attentif sur la résolution du problème. Le leader apprend avec l'équipe.
- Le leader a la vision du changement et laisse son équipe la mettre en œuvre. Son rôle devient celui d'un facilitateur ou d'un coordinateur.
- Le leader a une grande confiance dans l'équipe. Cette autonomie est une forme de récompense, un bonus avant de lui confier des challenges plus importants.
- Le leader n'a tout simplement pas les connaissances techniques pour réaliser les tâches. Il devra cependant veiller à leur bonne exécution.

C.3 - Limites:

- La limite de la position de l'observateur est le leader lui-même.
- Se mettre en retrait par rapport à son équipe nécessite une certaine dose de sang froid compensée par la rigueur dans l'organisation et les moyens de contrôle du leader.

C.4 - Conseils aux observateurs:

Faire	Ne pas faire
S'organiser pour suivre les projets essentiels.	Suivre tous les projets dans les moindres détails en vérifiant la validation de toutes les étapes.
Planifier ses interventions et réfléchir à sa valeur ajoutée à apporter aux séances de travail.	Se rendre à une séance pour obtenir des informations et éventuellement intervenir.
Exiger des résultats mais laisser du temps à son équipe pour trouver des solutions.	Donner carte blanche et se désintéresser des projets.

Conclusion:

Pour un leader, il ne s'agit pas d'apprendre à être un Directif ou participatif ou un observateur mais les trois tout à la fois. En effet, selon la situation du moment, le responsable de l'équipe est attiré par une réaction plutôt qu'une autre.

Il est directif quand il faut prendre des décisions difficiles et les assumer. Il sait aussi travailler avec son équipe sous une forme participative de dialogue créatif, laissant à chacun le temps de s'exprimer et de construire une solution en commun. Il possède également une forte capacité à prendre du recul et à faire confiance pour mieux déléguer.

D – Les obstacles à la communication orale

Source et destinataire:

- ✓ Source:
 - Ton monotone peu varié.
 - Voix basse.
 - Articulation peu claire.
 - Débit trop rapide ou trop lent.
 - Manque de conviction.
 - Manque de compétence.

- ✓ Destinataire:
 - Blocage psychologique.
 - Personnalité anxieuse.
 - Attitude négative vis-à-vis du locuteur (préjugés, antipathie, méfiance...).
 - Expériences culturelles et sociales différentes de celles du locuteur.
 - Inattention.
 - Inintérêt pour le sujet.

- ✓ Les deux:
 - Fatigue auditive/physique.
 - La faim.
 - Malaise physique.
 - Problèmes émotifs/personnels.
 - Manque de préparation.
 - Enjeux de la communication.

Message et canal.

- ✓ Message:
 - Long ou surchargé d'informations ou répétitif.
 - Difficile à lire (mots techniques, jargon, abréviations...).
 - Illisible à cause de la mise en page.
 - Problèmes techniques qui le déforment.
 - Incomplet.
 - Inexact (ne correspond pas vraiment à l'objectif).
 - Mots inflammatoires.
 - Pas de structure.
 - Mauvais 'timing' de réception.
 - Trop d'erreurs ou de fautes de frappe.

- ✓ Canal:
 - Choix inapproprié en fonction:
 - Du récepteur.
 - De la nature du message.

Environnement:

✓ Interne:

- Bruits parasites.
- Interférences provoquées par un autre message.
- Mauvaise acoustique.
- Grande chaleur ou froid.
- Sièges inadéquats.
- Inconfort.
- Disposition spatiale gênante.
- Distance physique entre l'émetteur et le récepteur.
- Eclairage trop fort ou trop tamisé.
- Surpopulation.
- Odeurs.

✓ Externe:

- Insécurité.
- Tensions et stress.
- Problèmes sociaux et économiques.

III – Réunions efficaces et prise de décisions.

A - Préparation:

- N'organiser des réunions qu'en cas de nécessité absolue et éviter la 'réunionite'.
- Clarifier l'objectif et les thèmes.
- Fixer l'ordre du jour par ordre décroissant d'importance. Il doit contenir: les items – le temps alloué – priorités – liste des intervenants. Il faut l'envoyer au moins 24h00 à l'avance aux participants pour les raisons suivantes: Il rappelle la tenue de la réunion – Il permet de s'assurer qu'aucun point important n'a été oublié – Il aide les participants à repérer les points importants et à se préparer à en débattre.
- Faire une liste des participants indispensables à la réunion et limiter leur nombre. Ils peuvent intervenir au début et quitter la réunion.
- Prévoir les supports, documents et dossiers à distribuer aux participants.
- Choisir l'emplacement et l'environnement physique en fonction de la commodité, le nombre de personnes et les besoins du type de réunion prévu.
- Choisir la date et l'heure les plus pertinentes en fonction de la disponibilité des participants.
- Limiter la durée de la réunion à 90 minutes maximum.
- Repérer la salle (éléments parasites perturbateurs) - Répertorier les outils de communication qu'elle permet d'utiliser et qui sont adaptés au type de réunion envisagé et à l'auditoire – Disposer consciemment les chaises et les tables (U ou O pour la convivialité).
- Tenir compte des facteurs physiques qui contribuent à la productivité d'une réunion: Bon éclairage – Superficie de la salle – Acoustique – Température et ventilation.
- Prévoir les objections, les méthodes de travail et les règles du jeu.
- Prévoir des rafraîchissements.

B – Gestion efficace par le responsable de la réunion:

« Il faut prendre son temps pour produire collectivement. L'écoute et la créativité ne peuvent pas être au rendez-vous si on est stressé » (Claude Sorel)

- Accueillir les participants.
- Lire et suivre l'ordre du jour.
- Gérer le temps:
 - Commencer et terminer à temps en respectant les délais par rapport à chaque item.
 - Prévoir le temps nécessaire aux présentations ainsi qu'un temps d'échange.
 - Si le temps prévu est trop court, la phase de discussion est sacrifiée et la réunion devenue informative présente peu d'intérêt.

- Canaliser les discussions et maintenir l'ordre.
- Aider les personnes à participer:
 - Solliciter directement les points de vue des participants (plusieurs opinions plutôt que qu'un ou deux longs discours).
 - Demander aux participants de lever la main pour indiquer s'ils appuient les idées proposées. Ce sondage incite certains à exprimer leur avis.
 - Diviser l'assemblée en petits groupes qui travaillent ensemble et proposent de nouvelles idées.
 - Utiliser la technique du 'remue-méninges' pour une production spontanée d'idées nombreuses et diversifiées (pas de critique! Plus il y a d'idées mieux ça vaut).
 - Conserver la liste de toutes les suggestions émises et dégager quatre ou cinq points solides après la séance.

- Prévoir des pauses: Personne ne peut se concentrer fortement pour plus de 20 minutes et être réellement attentif pour plus d'une heure et demie.
- Fixer la date de la prochaine réunion.
- Conclure par des décisions, une distribution des tâches et des délais de temps.

C – Rôles pendant les réunions :

-Décisionnaire: Prendre les décisions concernant le processus, les objectifs, les moyens organisationnels, la délégation et l'exécution des décisions.

-Modérateur: Rôle très important. Il conduit la réunion en étant constamment au service du décisionnaire et du groupe. Il ne doit pas prendre de décisions mais se contente de les gérer.

-Scribe: Il doit garder les réunions dans leur limite. Il se concentre sur le contenu des discussions et décisions pour vérifier qu'elles correspondent bien à l'ordre du jour.

-Horloge: Rôle de contrôle également par rapport au respect du minutage de l'ordre du jour.

-Conscience: A la fin de la réunion, il fait part au groupe de ses observations sur les comportements personnels de chacun. Il doit savoir confronter et comparer (« Michel n'a pas beaucoup participé. C'est dommage... »).

D - Prises de décisions:

- Processus complexe et exigeant. Il importe d'opérer avec prudence. Tous ceux qui ont un point de vue ou des préoccupations à exprimer doivent avoir la possibilité de le faire avant la décision. Ainsi, quand elle est prise, une grande majorité des participants l'accepte et la défend car ils y auront contribué.

- Dans une équipe, si le processus de décision est clair, nettement tranché, bien compris et simple, il en résulte que les décisions sont prises et mises en œuvre directement et précisément. Ce groupe sera considéré comme efficace, aboutissant généralement aux résultats qu'il projette et ayant une bonne image. Il sera respecté.

- Si le processus est démotivant, demande beaucoup de temps et n'est pas clair, les décisions ne seront pas mises en œuvre efficacement. Les résultats seront assez médiocres. Le groupe sera incapable de tenir ses délais, aura une productivité assez faible et ses membres seront démotivés.

Processus 1:

- ✓ Enoncer la question clairement et par écrit si nécessaire.
- ✓ Recueillir les informations et les idées pertinentes sur la question. Distinguer les faits des opinions. Une décision peut être reportée pour recueillir des informations supplémentaires.
- ✓ Enumérer les mesures ou solutions possibles. Stimuler la discussion pour qu'elle produise de nouvelles idées et solutions de rechange.
- ✓ Procéder par élimination pour mettre de l'ordre dans la liste de la 3^{ème} étape. Choisir la meilleure solution possible.
- ✓ Prendre une décision et la formuler officiellement. Faire passer la décision au vote et consigner les résultats.
- ✓ Evaluer les résultats une fois la décision mise en œuvre. Elle peut prendre la forme d'une discussion générale ou d'un rapport écrit.

Processus 2:

Recherche de l'unanimité ou du consensus

- ✓ Tout le monde doit être d'accord.
- ✓ Un 'non - refus' est considéré comme une acceptation formelle.
- ✓ Coûteuse en tant que perte de temps et inefficacité collective.
- ✓ Groupe lent et souvent inefficace.

A - Processus de prise de décision non défini. Recherche d'unanimité implicite.
B - L'unanimité ne peut être obtenue spontanément.
C - Aucune décision ou Jeux de pouvoir.
D - Paralysie ou Éclatement.

Cette démarche en 4 étapes est inefficace et aboutit souvent à une impasse. Ce qui est surprenant c'est qu'un grand nombre de comités et équipes l'utilisent. Ils pensent que la recherche d'un consensus par vote obtenu à l'unanimité est un processus de décision viable. Ils ne prennent pas conscience des difficultés, du temps et de l'énergie gaspillés soit dans les jeux de pouvoir, soit dans la paralysie.

A - Processus de prise de décision non défini. Recherche d'unanimité implicite.
B – Pas de consensus ni d'unanimité spontanée.
C – Jeux de pouvoir (je force pour faire accepter mon point de vue). Acceptation passive (je ne donne pas mon opinion divergente).
D – Décision prise à l'unanimité en apparence mais avec une très faible motivation dans le groupe.

Ces façons de sauver le groupe en apparence ne sont que des échappatoires à la question de résoudre le véritable problème. Si les membres cachent leurs points de vue pour arriver à un genre d'accord ou éviter des conflits, ils ne font que s'adapter au problème plutôt que de le résoudre.

✓ Gestion des différends:

Des différends peuvent surgir pendant la prise de décision. Ils sont nécessaires au processus de prise de décision. Ils peuvent se révéler constructifs s'ils mènent à un changement favorable, à l'innovation ou à l'entente sur une question.

Reconnaître le différend et définir la cause du désaccord.

Recueillir l'information relative au différend, la partager et l'évaluer.

Proposer des solutions possibles et leurs conséquences.

Trouver une solution mutuellement acceptable, non coercitive.

Mettre l'entente en œuvre et en faire évaluer l'efficacité par toutes les parties.

E – Après les réunions.

- ✓ Rédiger le compte rendu contenant les décisions prises, les informations à communiquer ainsi que la liste des actions à mener et l'envoyer aux participants.
- ✓ Faire le suivi et s'assurer de l'exécution des décisions prises en fonction des échéances.
- ✓ Évaluer les réunions en fonction des objectifs pré-établis.

GESTION DU TEMPS ET DU STRESS

I – Efficacité dans l'organisation du temps de travail

A – Comment gérer son temps?

- Pour une meilleure utilisation, le temps doit d'abord être consacré à des tâches prioritaires entrant de façon certaine dans le champ des objectifs fixés. Il est donc important de connaître l'emploi de son temps afin de savoir :

- Ce que l'on fait.
- Ce que l'on a à faire.
- Comment on le fait.

- Mener à bien une activité suppose l'accomplissement de tâches et la résolution de problèmes selon un ordre déterminé. Le processus de gestion du temps se déroulera dans de bonnes conditions si les règles suivantes sont respectées :

a/ détermination des objectifs – motivation	<ul style="list-style-type: none">• fixation de délais• concentration des efforts pour atteindre le but fixé
b/ planification	<ul style="list-style-type: none">• préparation du travail• exploitation optimale du temps disponible• réduction du temps d'exécution
c/ prise de décision	<ul style="list-style-type: none">• choix des problèmes essentiels• classement des tâches selon leur importance
d/ organisation dans le temps	<ul style="list-style-type: none">• action plus productive• concentration sur les tâches essentielles
e/ contrôle du déroulement du travail	<ul style="list-style-type: none">• vérification des résultats• comparaison prévu/réalisé

B – Planification et organisation du temps de travail.

Prendre de l'avance pour la semaine, le ou les mois qui suivent. En consacrant du temps à réfléchir avant d'agir, on élimine confusion et ambiguïté dans ses activités.

B.1 – Agenda:

*Papier - électronique – Outlook – logiciels de gestion de projets.

- Fixer les rendez-vous et les bloquer sur l'agenda parce que les activités traitées au coup par coup sont de plus en plus vécues comme des interruptions et des perturbations.
- Fixer des marges de manœuvre avec 70% pour ce qui est déjà prévu et 30% pour faire face aux imprévus.
- Fixer des activités déterminantes que vous devez faire à tout prix.
- Regrouper les travaux menus comme les coups de fils. Plus une activité est morcelée, plus elle paraît durer longtemps et moins le travail est efficace.

B.2 - Planification et échéancier:

La planification:

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

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

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

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

- Définir les tâches et préciser le délai d'exécution :
 - Quel travail à exécuter ?
 - Quel volume (nombre de documents...) ?
 - Quelle difficulté ?
 - De quel délai dispose-t-on ?
 - Quel temps d'exécution prévoir ?
- Ordonnancer les tâches : les répartir dans le temps
 - Quel outil d'ordonnancement choisir ?
 - Comment réaliser la planification ?
 - Quelles sont les tâches les plus urgentes ?
 - Quelles sont les priorités ?
 - Quelles sont les antériorités ?
- Suivre la réalisation et faire face à l'imprévu
 - Le planning est-il respecté ?
 - Comment faire face aux imprévus : absences, pannes, urgences

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

L'échéancier:

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

- Respecter le rythme biologique: Un déséquilibre ou une uniformité dans les activités et dans les rythmes provoquent rapidement une baisse de production. Exemple: Enjeux émotionnels le matin – Travail intellectuel en fin de matinée – Visites de terrain en début d'après-midi – Eviter des journées surchargées ou vides – Prendre des vacances et faire du sport.

B.3 - Méthode N.E.R.A.C

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

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

***Estimer:** Durée approximative pour chaque tâche ('Durée prévue')

***Réserver:** L'estimation des durées ne peut être faite avec certitude. Il faut réserver du temps pour les imprévus (60 % du temps seulement peut être planifié).

***Arbitrer**

Etablir les priorités (Urgent ou important?) puis arbitrer en complétant les colonnes "Décision" et "Quand?" (Cette semaine? Quel jour?).

***Contrôler**

Durant la semaine, on raye au fur et à mesure les activités réalisées et on compare la durée réelle et la date de réalisation (à noter dans la colonne "Contrôle") avec la durée et la date prévue. Faire le point et analyser en fin de semaine: Tâches prévues qui n'ont pu être réalisées - Tâches accomplies qui n'avaient pas été prévues - Comment remédier aux écarts entre prévisions et objectifs?

C - Analyse du temps

Début	Activité	Priorité	Durée

D – Interruptions et pertes de temps

1 – Personnelles	.Incapacité de refuser des demandes. .Peur d'échouer. .Peur de prendre des mauvaises décisions. .Manque d'urgence. .Rêver au lieu d'agir. .Fatigue.
2 – Planification	.Mauvaise planification. .Essayer de trop en faire. .Ajournement. .Pas d'objectifs écrits ni de plans pour les atteindre. .Décisions hâtives. .Changement fréquent des priorités. .Estimations de temps irréelles.
3 – Gestion personnelle	.Pas de délégation. .Manque d'organisation. .Pas de discipline personnelle. .Perfectionnisme. .Socialisation. .Impatience. .Accepter plus qu'on ne peut gérer.
4 – Environnement du travail	.Crises. .Appels téléphoniques . .Visiteurs non annoncés. .Paperasse. .Réunions fréquentes et inefficaces. .Informations incomplètes, floues ou tardives. .Responsabilités confuses .Réunions. .Retarder le travail des autres.

E – Comment reconnaître celui qui sait gérer son temps.

- 1 – Il se fixe des objectifs à atteindre.
- 2 – Il atteint ses objectifs.
- 3 – Il trouve le bon dosage entre sa vie personnelle et professionnelle.
- 4 – Il possède l'expertise de son métier.
- 5 – Il sait choisir le bon moment pour chaque activité.
- 6 – Il fait passer des informations claires et utiles.
- 7 – Il a une bonne mémoire.
- 8 – Il a un bon système de classement que chacun peut utiliser.
- 9 – Il range ses affaires et tient son bureau net.
- 10 – Il maîtrise son espace.
- 11 – Il est apte au changement.
- 12 – Il sait dire non tout en restant convivial.
- 13 – Il délègue.
- 14 – Il anticipe et se prépare.
- 15 – Il prend du recul et planifie à long terme.
- 16 – Il est ponctuel et respecte ses rendez-vous.
- 17 – Il garde du temps pour lui, ses proches, ses amis.
- 18 – Il est détendu et a une vie privée riche et bien remplie.
- 19 – Il est méthodique et rigoureux.
- 20 – Il tient compte des problèmes de gestion de temps de ses collègues.

II – Priorités et urgences

A – Fonctionner par objectif

Définir des objectifs signifie:

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

Les objectifs doivent être:

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

B – Détermination des priorités:

Distinguer l'important de l'urgent: Est important ce qui correspond aux objectifs. Est urgent ce qui doit être fait à très court terme. Il est toujours possible de négocier les urgences. Dites oui à des délais réalistes pour éviter de courir sans cesse après le temps.

Avantages de la détermination de priorités:

- Travailler uniquement sur les tâches importantes ou nécessaires,
- Traiter les affaires selon leur degré d'urgence,
- Se concentrer chaque fois exclusivement sur une tâche,
- Atteindre les objectifs dans les meilleures circonstances,
- Eviter de laisser des tâches inachevées.

B.1 – L'analyse ABC:

La technique de l'analyse ABC repose sur l'expérience pratique suivant laquelle la proportion des tâches importantes et moins importantes est constante par rapport au total des tâches. Les différentes tâches sont classées en trois catégories selon leur degré d'importance pour atteindre les objectifs selon la grille ci-dessous:

Nature des tâches	% par rapport au volume total des tâches	Valeur de ces tâches pour atteindre les objectifs
Groupe A: Tâches très importantes	15 %	65 %
Groupe B : Tâches importantes	20 %	20 %
Groupe C: Tâches moins importantes ou sans importance	65 %	15 %

Chaque personne doit prendre conscience des périodes où elle travaille plus vite et mieux : Dans la journée (Tôt le matin? L'après midi? Le soir? Dans la semaine (quel jour ?)

B.2 - Le principe de Pareto ou la règle des 80/20:

Il affirme qu'au sein d'un groupe ou d'une population définie, une faible partie représente un poids bien plus élevé comparé à sa propre proportion correspondante dans ce groupe ou cette population.

Ce principe, appliqué au temps, peut se résumer ainsi : "attaquer les problèmes essentiels peu nombreux avant les problèmes secondaires nombreux".

Le tableau ci-dessous fait ressortir cette pratique générale appliquée à la gestion du temps et à inverser :

Temps utilisé	Problèmes à résoudre	Résultats obtenus
80 %	Nombreux problèmes d'ordre secondaire	20 %
20 %	Problèmes essentiels peu nombreux	80 %

B.3 – Principe de Eisenhower:

Importance de la tâche/Urgence de la tâche	Tâche non urgente	Tâche urgente
Tâche importante	Tâche importante non urgente A planifier	Tâche importante et urgente A exécuter en priorité
Tâche peu importante	Tâche peu importante et non urgente A laisser de côté	Tâche peu importante mais urgente A déléguer si possible

*Urgentes et importantes: Activités de managers de crises qui mettent le leader continuellement sous pression. Elles font partie de la vie de tous les jours et ne doivent pas être négligées pour ne pas mettre l'entreprise en péril.

*Non urgentes et importantes: Activités ou pensées stratégiques. Souvent, parce qu'elles ne sont pas urgentes, elles sont remises indéfiniment au lendemain. Il ne faut pas oublier que la réflexion puis la décision de ces tâches aura des conséquences à long terme sur le travail.

*Urgentes mais non importantes: Cette urgence où les managers passent beaucoup de temps est souvent basée sur les priorités et demandes des autres. L'urgence est-elle réelle?

*Non urgentes et non importantes.

*L'importance et l'urgence doivent être précisées ; or, pour le responsable, toute tâche est en général importante et urgente. Il faut donc être perspicace pour établir les priorités. La planification des tâches tient compte de la durée des tâches, mais aussi de son cycle personnel d'efficacité. Un accord entre le responsable et l'assistant doit être établi au sujet des priorités : l'assistant classe les tâches courantes dans l'ordre de priorité et soumet cette liste au responsable.

C – Techniques pour gérer l'ajournement

1 – Déterminez vos priorités:

Non: Je ne sais pas où commencer. Je ne commence pas.
Oui: Je dois commencer par ce projet qui est le plus urgent.

2 – Diviser les tâches en de petites activités.

Non: C'est trop long et compliqué!
Oui: Je peux avancer petit à petit.

3 – Apprendre à estimer le temps.

Non: L'archivage est facile. J'ai besoin d'une heure pour terminer.
Oui: L'archivage prend beaucoup de temps.

4 – Se limiter par un calendrier.

Non: Je dois travailler ce projet pendant cette semaine.
Oui: Je dois travailler ce projet lundi et mercredi cette semaine, de 8 à 10.

5 – Augmentez vos chances en choisissant les meilleures conditions.

Non: J'écrirai ce rapport pendant le week-end.
Oui: J'écrirai ce rapport à la bibliothèque.

6 – Commencez!

Non: Je commencerai quand je serai de bonne humeur.
Oui: Je dois commencer aujourd'hui. Mon humeur suivra plus tard.

7- Offrez-vous une récompense de temps en temps.

Non: Je ne dois pas arrêter d'avoir tout fini.
Oui: Je peux appeler un ami, boire un café ...

8 – Déléguez quand c'est possible.

Non: Je suis la seule personne à pouvoir faire ce travail comme il faut.
Oui: Je peux demander à quelqu'un de m'aider pour terminer ce travail.

9 – Appréciez ce que vous avez réalisé.

Non: Je n'étais pas productive aujourd'hui.
Oui: J'ai déjà terminé la moitié du travail.

D – Un plan simple pour une bonne gestion du temps:

1 – L’agenda:

1. Trouvez le temps pour organiser votre journée, semaine et mois.
2. Déterminez vos tâches fixes et variables.
3. Estimez convenablement la durée de temps nécessaire pour compléter chaque activité.
4. Estimez convenablement la durée de temps disponible pour exécuter les tâches.
5. Equilibrez les deux.
6. Commencez votre journée par les activités exigeantes et difficiles.
7. Prévoir des pauses et des plages de sécurité pour les imprévus.

2 - Comportements:

1. Ne dites pas oui à trop de tâches.
2. Ne vous laissez pas vous accaparer par les collègues. Savoir refuser.
3. Ne vous engagez pas à faire des tâches insignifiantes mêmes si elles sont dues beaucoup plus tard.
4. Divisez les grosses tâches en de petites activités.
5. Etablissez clairement le début et la fin des activités.
6. Terminez l’activité en une fois quand c’est possible.
7. Terminez tout travail commencé (un travail inachevé est pesant en mémoire et exigera une remise en train).
8. Evitez les interruptions pour se concentrer sur le travail à faire.

3– Action:

1. Commencez le travail! Recherchez votre routine.
2. Respectez vos estimations de temps à travers des bilans.
3. Contrôlez les activités et faites des modifications si nécessaires.
4. Entre deux moyens d’exécution, choisissez le plus rapide.
5. En accord avec le responsable, sachez déléguer...mais contrôlez les résultats.
6. Soyez organisé tout le temps.
7. N’abandonnez pas avant d’atteindre vos objectifs.
8. Comparez les résultats au plan d’origine et aux objectifs de départ.

III – La gestion du stress

A – Causes du stress:

- Stress de survie.

Se manifeste quand votre santé ou survie sont menacés par des défis, des événements, des accidents... L'adrénaline se propage et permet à votre corps de 'tenir le coup' en lui procurant une force supplémentaire mais artificielle. Dès que l'élément qui a déclenché le stress n'existe plus, vous ressentez l'immense fatigue due aux efforts immenses investis pendant la phase précédente (examen – accident – maladie...).

- Stress personnel.

Stress 'interne' généré par votre caractère. L'angoisse, trop grande joie et excitation, inquiétude à propos des événements qui vous entourent et que vous ne contrôlez pas, rythme de vie intense, problèmes relationnels dus à votre comportement, travailler en dernière minute, perfectionnisme... contribuent tous au déclenchement du stress. Une autre raison peut être tout simplement la dépendance au stress.

- Stress professionnel ou environnemental.

Votre cadre de vie peut vous stresser: Le bruit, la pollution, la surpopulation, la désorganisation, l'indiscipline, les tensions, les conflits...

L'ambiance professionnelle est une cause directe de pression également: Conflits directs, trop ou trop peu de travail, changements fréquents, innovations technologiques, manque d'information, trop de responsabilités, difficultés et obstacles imprévus

- Fatigue et surmenage.

Ici, le stress devient évident après une longue période pendant laquelle vous tentez de réaliser trop de choses en peu de temps. Une mauvaise gestion du temps aggrave ce stress. Votre alimentation peut contribuer au stress également: Avoir faim, excès de caféine, tabac, sucre, chocolat, sel, graisse...

B – Symptômes du stress.

- Santé:

Tension élevée du sang – Problèmes cardiaques ou altération du rythme cardiaque – Insomnies – Perte d'appétit – Boulimie alimentaire – Mal de dos – Migraines – Mal de ventre – Risque accru de maladies – Fatigue permanente – Dysfonctionnement d'organes (estomac, intestin, poumons...) – Allergies cutanées -

- Comportements:

Nervosité – Dépression – Se sentir menacé, trahi, coupable, apathique ou impuissant – Perte du sens de l'humour – Irritabilité – Incapable de se concentrer – Plus émotionnel que d'habitude – Agressif – Triste – Renfermé – Baisse d'énergie – Moins d'élan – Susceptible...

C – Agenda du stress

Agenda du stress

Date	Heure	Humeur (-10 à +10)	Efficacité (0 à 10)	Stress (0 à 10)	Événement stressant le plus récent	Raison réelle	Gestion

D – Réagir positivement:

- Analyser les raisons du stress (Travail – Profession - Famille – Couple...).
- Opérer des changements là où il le faut.
- Gestion du temps.
- Communication interpersonnelle.
- Détente et loisirs.
- Développer de nouveaux centres d'intérêts.
- Alimentation saine.
- Sport.
- Consulter un spécialiste.

BIBLIOGRAPHIE:

www.journaldunet.com
www.entreprisescanada.ca

- 1) BARRIER, Guy: *La communication non verbale*. Edition ESF, Paris, 1996.
- 2) CARDON, Alain: *Décider en équipe*, Editions d'organisation, Paris, 1993.
- 3) COUCHAERE, Marie - Josée: *Manager son temps et son énergie*. Editions ESF, Paris, 1997.
- 4) MARGERISON, Charles et MC CANN. Dick: *Team management*. Inter Editions, Paris, 1992 .
- 5) POULET, Bertrand: *La conduite de réunion*. Editions Demos, Paris, 1999.
- 6) RADON, Bernard: *Guide du leadership* Dunod, Paris, 2007.
1992 .