

F  
O  
R  
M  
A  
V  
I  
S  
I  
O  
N

## LE PIEGE DU TEMPS

*Guide de l'animateur*

© *Formavision / CRM*

87-89 rue des Rosiers, 92500 Rueil Malmaison, France  
Tel: 33-01 47 08 12 12 Fax: 33-01 47 08 01 58  
email: [Formavision@easynet.fr](mailto:Formavision@easynet.fr)  
<http://www.formavision.com>

<i>Contenu</i>	<i>Pages</i>
Formavision une approche vraiment efficace de la formation.....	2
Introduction.....	3
Biographie du professeur Alec MacKenzie .....	3
Objectifs de la formation.....	4
Suggestions pour l'animateur .....	4
Proposition de formation.....	5-7
<b>Réflexion sur le piège du temps :</b>	
<b>Le Temps Défis et Solutions .....</b>	<b>8</b>
Ière partie: Discussion préalable au vidéofilm.....	9-10
IIème partie: Défis et Solutions.....	11-15
La feuille de temps journalière- Informations .....	16
La feuille de temps journalière.....	17
Liste des dix premiers gaspilleurs de temps.....	18-20
Plan d'action personnel avec suivi.....	21
L'Analyse de la feuille de temps .....	22
Savoir dire "Non".....	23-24
L'heure de tranquillité.....	25
La journée idéale .....	26
Autres vidéofilms.....	27
La vidéothèque d'entreprise.....	28



## UNE APPROCHE VRAIMENT EFFICACE DE LA FORMATION

**FORMAVISION SARL** constituée en 1977, est une société française, pionnière dans la vidéocommunication.

Elle a été créée par des professionnels de la formation continue pour distribuer des films de formation, qui dès l'origine ont su allier le professionnalisme et l'impact pédagogique maximal à partir d'une idée simple : "un vidéofilm de formation n'a nullement besoin d'être ennuyeux pour être efficace".

Aujourd'hui, **Formavision** dispose d'un vidéo-catalogue de 100 films de formation en français, et d'un catalogue de 180 films de formation en anglais. Ces films sont distribués dans 32 pays et utilisés par 100.000 sociétés. Chacun, de ces films utilisent des techniques variées pour transmettre un large éventail de messages de formation à des auditeurs différents.

Quant à la démarche commerciale de **Formavision**, elle tient au respect de ces 3 points :

1. distribuer les meilleures vidéocassettes disponibles dans le domaine de la formation.
2. fournir des vidéocassettes d'excellente qualité, toujours accompagnées de documents qui faciliteront leur exploitation.
3. faciliter l'utilisation et le choix des formateurs et animateurs par des présentations et des journées régulièrement organisées dans toute la France et les pays voisins.



**European Training  
Media Association**

## INTRODUCTION

Malgré tout ce que l'on a pu dire sur "la gestion du temps", malgré les ordinateurs, télécopieurs, messageries vocales et autres systèmes que nous avons adoptés pour gagner du temps, pour la plupart, nous n'avons jamais assez de temps.

Pourtant, ce n'est pas le temps qui est en cause, c'est nous. Notre problème avec le temps trouve ses racines dans les fortes tendances inhérentes à la nature humaine - la tendance à toujours remettre à plus tard, à passer constamment d'un sujet à un autre, à penser qu'on est seul capable de faire les choses correctement, et à se laisser dominer par de vieilles habitudes bien ancrées.

Ce n'est évidemment pas facile de corriger la nature humaine. Cependant, le professeur R. Alec Mackenzie a mis au point des solutions réalistes et pratiques qui permettent d'aider à conquérir la nature humaine et à élaborer un plan d'action personnel pour modifier les comportements qui font perdre du temps.

Le but de cette formation est d'aider les participants à devenir plus productifs, moins sujets au stress, et à mieux prendre leur vie en main.

## BIOGRAPHIE DU PROFESSEUR ALEC MACKENZIE

Président de la société Alec Mackenzie & Associates, Alec Mackenzie joue un rôle actif dans le développement des techniques de gestion du temps et de gestion personnelle chez les employés à tous les niveaux de l'entreprise.

Le professeur Mackenzie a publié cinq livres dont le plus connu est **Le Piège du Temps**, vendu à plus de 800.000 exemplaires en douze langues, et mis à jour pour répondre aux besoins d'une nouvelle décennie. Dans son livre *Time for Success: A Goal Getter's Strategy*, il guide le lecteur vers la réussite par l'accomplissement de ses objectifs personnels et professionnels.

Parmi les 60 articles qu'il a publiés, *The Management Process in 3-D* décrit un modèle de gestion mondialement reconnu et accepté, qui place cet article parmi les trois meilleurs best-sellers du Harvard Business Review. Alec Mackenzie a également présenté ses principes de gestion personnelle par des films et des vidéocassettes ainsi que des séminaires de formation dans 40 pays en Amérique du Nord et du Sud, en Europe et en Extrême Orient.

## OBJECTIFS DE LA FORMATION

1. Apprendre les principes de la gestion du temps et de la gestion personnelle.
2. Etablir une "**Feuille de Temps**" personnelle pour identifier les "**Dix Premiers Gaspilleurs de Temps**".
3. Développer un "**Plan d'Action Personnel**" afin d'éliminer les gaspilleurs de temps.
4. Gagner deux heures par jour grâce à une meilleure productivité.
5. Utiliser le concept de la "**Journée Idéale**" afin de se créer une routine efficace.

## SUGGESTIONS POUR L'ANIMATEUR

1. Avant la session de formation, visionnez le vidéofilm et lisez attentivement toutes les parties du Guide de l'Animateur.
2. Visionnez le vidéofilm une nouvelle fois en vous référant directement à la partie du Guide de l'Animateur intitulée "Réflexion sur **Le piège du Temps: Le Temps - Défis et Solutions**". Arrêtez la vidéo à votre guise afin de préparer la discussion pour la session de formation.
3. Faites reproduire les feuilles suivantes pour tous les participants:
  - a. un exemplaire de la feuille "**Le piège du Temps - La feuille de temps journalière**" (page 17);
  - b. un exemplaire de la feuille "**Analyse de la Feuille de Temps**" (page 22);
  - c. un exemplaire de la liste "**Les Dix Premiers Gaspilleurs de Temps**" (pages 18 à 20);
  - d. deux exemplaires de la feuille "**Plan d'Action Personnel avec suivi**" (page 21) à utiliser pour un brouillon et un plan définitif.
4. Réfléchissez sur les situations de défi posées par le temps que vous avez connues par le passé. En expliquant comment vous avez relevé ces défis et développé des solutions vous pourrez montrer aux participants comment les principes de gestion du temps et de gestion personnelle fonctionnent dans la réalité.

## PROPOSITION DE FORMATION

Dans la proposition décrite ci-dessous, conçue pour vous permettre de retirer le maximum de bénéfices de la formation, celle-ci est divisée en deux sessions, suivie d'une troisième un à trois mois plus tard.

### SESSION N°1

1. Présentez et montrez le vidéofilm **Le Piège du Temps**. Le vidéofilm contient un grand nombre de principes de base de la gestion du temps utilisables par tous les employés ainsi que des solutions pour éliminer les plus grands gaspilleurs de temps.
2. Utilisez la partie intitulée "Réflexion sur **Le piège du Temps: Le Temps - Défis et Solutions**" pour discuter de la vidéo.
3. Présentez et distribuez la feuille de temps journalière (page 17). Insistez bien sur le fait qu'elle est destinées à une analyse du temps personnelle, et non à une évaluation par un responsable hiérarchique. Dites clairement que la feuille de temps ne quittera jamais les mains de celui qui l'a remplie.
4. En utilisant les informations contenues en page 16, insistez sur la bonne méthode pour établir une feuille de temps exploitable.
5. Demandez aux participants de remplir la feuille de temps sur une période de trois à cinq jours et de l'apporter lors de la session suivante.

### SESSION N°2

1. Pour rappel, montrez le vidéofilm **Le Piège du Temps**.
2. Distribuez à chaque participant un exemplaire de la feuille "**Analyse de la Feuille de Temps**" (page 22), un exemplaire de la liste "**Les Dix Premiers Gaspilleurs de Temps**" (pages 18 à 20), et deux exemplaires du "**Plan d'Action Personnel avec Suivi**" (page 21).
3. Passez en revue les objectifs dont la liste figure sur la première page et expliquez qu'à la fin de la session tous les participants auront un plan d'action personnel conçu pour leur permettre d'atteindre ces objectifs.
4. Laissez le temps aux participants d'analyser leurs feuilles de temps personnelles en s'appuyant sur les directives données à la page 16. Ensuite, demandez aux participants de dresser la liste de leurs dix plus

grands gaspilleurs de temps en donnant les causes probables sur le brouillon de leur plan d'action personnel.

5. Demandez aux volontaires de faire part de leurs éventuelles surprises.
6. Sur un tableau, ou un rétroprojecteur, compilez les dix premiers gaspilleurs de temps du groupe.
7. En commençant par le gaspilleur de temps le plus fréquent dans le groupe, demandez aux volontaires d'expliquer les causes et les solutions en s'appuyant sur le vidéofilm, la discussion sur le vidéofilm, leur expérience personnelle et l'expérience tirée de la prise et de l'analyse de leur feuille de temps.
8. Demandez aux participants de noter les solutions aux gaspilleurs de temps au fur et à mesure de leur développement au cours de la discussion.
9. Complétez ces idées en utilisant les éléments donnés dans la partie intitulée "Réflexion sur **Le piège du Temps**: Le Temps - Défis et Solutions" pour discuter de l'analyse du professeur Mackenzie sur les gaspilleurs de temps et les solutions possibles.
10. Etudiez en détail le plan d'action personnel fourni par un volontaire ou bien utilisez-en un préparé par vous-même - éventuellement le vôtre.
11. Laissez le temps aux participants d'élaborer leur propre plan d'action.
12. Demandez aux volontaires de partager leur plan d'action personnel avec les autres participants. Nous vous recommandons, cependant, de veiller à maintenir un climat où les participants sont réellement volontaires. Certains préfèrent garder leur feuille de temps et leur plan d'action personnel pour eux.

### **SESSION N°3**

Nous recommandons une session de suivi à la fin du premier ou du deuxième mois suivant la session n°2. Il convient de demander aux participants de venir avec tous les documents distribués aux sessions précédentes, y compris leur plan d'action personnel. La maîtrise de la gestion du temps et de la gestion personnelle est un processus continu qui exige:

- a) un grand soutien,
- b) un suivi périodique avec analyse des progrès et des difficultés,
- c) le renouvellement de l'effort.

C'est maintenant le bon moment de sortir une nouvelle série d'affiches "**Heure de Tranquillité**". Si vous aviez choisi de montrer le vidéofilm uniquement à la première session, c'est également une bonne occasion de le montrer à nouveau pour rafraîchir la mémoire des participants et les re-motiver.

Ensuite, aidez les participants à faire l'analyse de leurs progrès et à réviser leur plan d'action en procédant comme suit:

1. Faites-leur inclure des plans pour éliminer les trois gaspilleurs de temps suivants sur leur liste personnelle.
2. Donnez beaucoup d'encouragements positifs.
3. Rassurez-les en leur disant qu'ils ne sont pas seuls, et que c'est dans la nature humaine de connaître des frustrations dans la recherche d'une réelle gestion de son temps.
4. Rappelez-leur que cette formation n'est pas conçue comme une présentation rapide sur la gestion du temps, mais comme un programme comprenant un plan d'action personnel pour la mise en œuvre à long terme de changements d'envergure qui leur permettront:
  - a) de réaliser leur travail avec plus de facilité et d'efficacité et moins de stress.
  - b) de poursuivre de nouveaux objectifs dans leur vie professionnelle ou privée.
  - c) de disposer d'une plus grande liberté, et non le contraire.
5. Recommandez aux participants de faire leur feuille de temps pendant trois jours encore à l'issue de la période de trois mois afin de faire ressortir les éventuels problèmes de gestion de temps persistants. Cela met également en l'évidence le chemin parcouru par les participants dans le développement de nouvelles habitudes et l'apprentissage de la gestion de son temps.

## **ALTERNATIVE DE FORMATION**

1. Lorsqu'il n'est pas possible de prévoir plus d'une seule session, donnez à l'avance aux participants un modèle de la feuille de temps et les instructions pour la remplir.  
Demandez-leur d'établir leur feuille de temps avec soin pendant. trois jours et de l'apporter à la session de formation.
2. Présentez puis montrez le vidéofilm **Le Piège du Temps**.
3. Suivez les étapes préconisées pour les sessions n°1 et n°2 en les combinant pour élaborer une session unique.

## **RÉFLEXION SUR LE PIÈGE DU TEMPS: LE TEMPS-DÉFIS ET SOLUTIONS**

Une réflexion autour du vidéofilm **Le Piège du Temps** est un excellent moyen d'introduire les principes de la gestion du temps et de mettre en valeur l'importance de l'établissement d'une feuille de temps personnelle.

Chacune des parties se divise en deux sous-parties

1. Identification du défi.
2. Elaboration de la solution.

Les trois séquences d'introduction illustrent les grands gaspilleurs de temps

1. Les interruptions.
2. Vouloir en faire trop / refuser de se faire aider.
3. Le manque d'organisation.

Le professeur Mackenzie présente alors dix des plus grands gaspilleurs de temps:

1. Les interruptions: le téléphone et les visites à l'improviste
2. La gestion des situations de crise / des priorités qui changent
3. Le manque d'objectifs, de priorités, de planification
4. La volonté d'en faire trop et l'incapacité de dire "Non"
5. Le manque d'organisation
6. Le manque d'autodiscipline
7. Les réunions
8. Les informations incomplètes ou en retard
9. La paperasse et les tâches administratives
10. Une mauvaise définition des responsabilités et de l'autorité

Les dix points ci-dessus sont désignés comme étant des gaspilleurs de temps dans la discussion qui suit. Les Défis sont introduits dans le même ordre que dans le vidéofilm.

## **PREMIÈRE PARTIE: DISCUSSION PRÉALABLE AU VIDÉOFILM**

**DÉFI N°1** : Nous n'avons jamais assez de temps, et pourtant, nous gaspillons tous du temps

Nous perdons tous du temps plus ou moins de la même manière. Pourquoi cela? Parce que nous sommes tous soumis aux mêmes fortes tendances inhérentes à la nature humaine, quel que soit le pays où nous vivons ou l'emploi que nous occupons.

Comme dans la plupart des domaines de la vie, nous avons quelques choix en la matière:

On peut se laisser aller dans le courant de la nature humaine; après tout, si c'est naturel, cela ne peut pas être mauvais.

Ou bien, on peut regarder lucidement les choses en face - afin de voir quelles sont les conséquences pratiques dans notre travail et dans notre vie de nos habitudes avec le temps. Et ainsi nous pouvons décider si nous voulons y apporter des changements en confrontant les puissantes tendances de la nature humaine.

### **~~LES~~ SOLUTION:**

Chacun de nous disposant de la même quantité de temps, mais n'en ayant jamais assez, nous devons:

1. Reconnaître que notre temps est important. Avec le temps qui fuit, c'est notre vie qui s'en va. Chaque action, chaque pensée prend du temps.  
En accordant peu de valeur à son temps, on accorde peu de valeur à sa vie.
2. Fixer des objectifs et établir des priorités. Si l'on ne fait pas de choix, on tend à faire d'abord les choses les plus faciles, et ce ne sont pas forcément les plus importantes. C'est pourquoi se fixer des objectifs et soigneusement établir ses priorités sont des étapes primordiales vers la réussite.
3. Identifier et éliminer ses gaspilleurs de temps personnels. Pour atteindre ce but, il suffit d'établir et d'analyser sa feuille de temps. Il faut aussi s'engager à faire l'effort de maîtriser sa propre nature humaine.

**DÉFI N°2:** Même s'il semble parfois que le temps "passe vite" ou qu'au contraire "il traîne en longueur", il "avance" à une allure constante. On ne peut le ralentir, l'accélérer, l'économiser ou le gérer.

### **SOLUTIONS:**

1. Maîtriser les pertes de temps causées par l'environnement telles que le téléphone, les visites à l'improviste, les réunions ou tout autre type d'interruptions.
2. S'entraîner à la gestion de soi. Pour se gérer soi-même, il faut
  - a) se définir des objectifs,
  - b) établir des priorités,
  - c) conquérir la nature humaine.

Comme le dit le professeur Mackenzie: "Si nous n'avons pas d'objectif, nous n'avons pas de moyen de dire si nos actions ont un sens. En gestion du temps ou en gestion de soi, la première question que l'on doit se poser est la suivante: "qu'est-ce que je veux?". Lorsqu'on a répondu à cette question, on dispose d'une référence pour juger ce que l'on l'ait à tout moment.

3. Sachant ce que l'on veut réaliser, on peut alors définir les actions à entreprendre pour atteindre ces objectifs. Il faut ensuite les numéroter par ordre de priorité.
4. Identifiez votre priorité n° 1 et réalisez-la en premier! Résistez à la tentation d'effectuer d'abord les petites tâches faciles et sans importance pour pouvoir les rayer de votre liste. En travaillant en priorité sur les tâches les moins importantes, vous vous retrouverez souvent à la fin de la journée sans même avoir pu commencer vos tâches prioritaires avec pour résultat frustration et manque de rentabilité.

Rappelez-vous la conclusion de Peter Drucker:

"Être efficace, c'est bien faire son travail. Être rentable, c'est bien faire le travail qu'il faut."

L'ensemble du mécanisme de gestion de soi et de gestion du temps peut se résumer de la manière suivante:

1. Choisir des objectifs et les classer par ordre de priorité.
2. Mettre par écrit les actions à réaliser et les délais pour atteindre ces objectifs.
3. Remplacez les mauvaises habitudes par de bonnes habitudes - c'est-à-dire identifier les pertes de temps et les corriger.

## **DEUXIÈME PARTIE: DÉFIS ET SOLUTIONS**

Distribuez la LISTE DES PLUS GRANDS GASPILLEURS DE TEMPS. Pendant l'analyse des situations présentées dans le vidéofilm, demandez aux participants de noter quels sont les gaspilleurs de temps qui s'appliquent dans leur cas.

### **DÉFI N°3:**

vous commencez la journée avec de bonnes intentions, mais vous êtes tiraillé dans tous les sens par des facteurs de l'environnement qui semblent échapper à votre contrôle.

Greg dit à Nancy que son manager a avancé à vendredi le délai pour rendre la lettre d'information. Ensuite, Bob, son manager, donne à Greg un autre projet qui demande du temps en lui disant qu'il en a besoin pour vendredi.

**Perte de temps:** des priorités qui changent

Puis, pris d'une pensée subite, le manager de Greg lui dit, "Tiens, Greg, tu devrais peut être travailler avec le service des Ressources Humaines sur ce projet".

**Perte de temps:** la mauvaise définition des responsabilités ou de l'autorité

Bob, le manager de Greg, dit alors: "Je dois partir, je suis en retard pour une réunion". Greg reste perplexe, ne sachant pas s'il est responsable de ce projet ou s'il doit en partager la responsabilité avec le service des Ressources Humaines.

**Perte de temps:** les informations incomplètes

Se disant qu'il est le jouet de son environnement au travail, Greg emporte du travail à faire chez lui.

### **~~Le~~ SOLUTION:**

Les deux projets ne peuvent être à la fois la priorité n°1. C'est donc à vous, ou à votre manager de décider. Sinon, c'est ce qui se trouve en haut du tas ou le hasard qui détermine la priorité n° 1.

### **DÉFI N°4:**

Le jour suivant, les choses ne s'arrangent pas. Le manager de Greg l'interrompt pour lui parler de lecteurs de compact discs. Greg n'arrive pas à mettre la main sur les informations qu'il avait promises à son collaborateur, et il est toujours dans l'incertitude concernant sa responsabilité pour réaliser le projet avec le service des Ressources Humaines.

**Perte de temps:** les visites à l'improviste

**Perte de temps:** le manque d'organisation

**Perte de temps:** la mauvaise définition des responsabilités ou de l'autorité

Dans la scène suivante, Greg s'attèle enfin à sa priorité n° 1: la lettre d'information. Mais il n'arrive pas à avancer. Les images sont à refaire parce qu'il avait oublié qu'il fallait que l'on voie les nouveaux ordinateurs.

**Perte de temps:** le manque de planification

Greg veut à tout prix écrire un article lui-même et revoir l'ensemble des documents pour la lettre d'information.

**Perte de temps:** vouloir en faire trop

Il se rend compte tout d'un coup qu'il a oublié de soumettre la veille un premier projet à l'impression.

**Perte de temps:** le manque de plans d'action précis et écrits

A ce moment, Cindy entre dans son bureau en disant: "Nous manquons de manuels de présentation pour les employés !"

**Perte de temps:** la gestion de situations de crise

**Perte de temps:** le manque de planification

La secrétaire de Bob rappelle à Greg que son management les informations avant vendredi, mais Greg ne sait toujours pas comment s'y prendre avec le service des Ressources Humaines et son manager est en réunion pour le restant de la journée.

**Perte de temps:** la mauvaise définition des responsabilités ou de l'autorité

**Perte de temps:** les informations en retard

Enfin, Greg effectue la démarche qui s'impose: "La Feuille de Temps Personnelle" (page 17).

**DÉFI N°5:** L'utilisation efficace de son temps

**Perte de temps:** le manque de priorités

### **SOLUTION:**

**1.** Lorsque vous vous êtes fixé des objectifs et des priorités, vous savez que le travail que vous effectuez en ce moment même est la meilleure utilisation possible de votre temps.

En commençant chaque journée, ou bien la veille, étudiez vos objectifs, puis mettez par écrit les cinq ou six choses les plus importantes à faire ce jour là. Numérotez-les par ordre d'importance.

2. Demandez-vous: "Quelle est l'utilisation la plus efficace de mon temps à cet instant précis ?" Si vous êtes trop pris pour vous occuper de votre priorité n° 1 et que ce qui vous occupe à ce moment là est moins important, quel est le sens de vos actions?

**DÉFI N°6:** Gestion quotidienne de la paperasse

Greg débute sa journée comme à l'ordinaire, derrière un tas de papiers. Perte de temps: la paperasse et les tâches administratives Perte de temps: le manque d'organisation / un bureau encombré

**SOLUTION:**

1. Soyez lucide face à cette caractéristique de la nature humaine de vouloir se sentir important. Envisagez d'ajouter un panneau sur votre bureau disant: "Un bureau encombré est le reflet d'un esprit encombré. Un bureau dégagé est le reflet d'une personne efficace."
2. Maintenant, outre le panneau qui se trouve déjà sur votre bureau, ne tolérez rien d'autre que:
  - a) la liste de vos objectifs, bien en vue.
  - b) votre plan pour la journée avec le classement de vos priorités.
  - c) le projet sur lequel vous travaillez actuellement.
3. Lorsque c'est possible, traitez la paperasse en une seule fois.

**DÉFI N°7:** La mauvaise définition des responsabilités ou les informations incomplètes

**SOLUTION:**

Insistez courtoisement pour obtenir des éclaircissements et faites connaître vos délais. Prenez le rendez-vous nécessaire. Passez le coup de téléphone nécessaire. Comme le dit Greg dans le film "Je vais me renseigner pour savoir comment mon manager veut que j'aborde ce projet avec le service des Ressources Humaines."

**DÉFI N°8:** Apprendre à accepter de l'aide et à en demander

**Perte de temps:** la gestion de situations de crise

**SOLUTION:**

1. Lorsque quelqu'un est disposé à vous aider et capable de faire du bon travail, donnez-lui en l'occasion. Il appréciera certainement d'avoir la possibilité de travailler à des tâches diverses ou de mettre en pratique de nouvelles compétences.
2. Evitez de vouloir à tout prix vous occuper vous-même du moindre détail. Gardez votre énergie pour les tâches que vous êtes seul à pouvoir faire et qui contribuent à la réalisation de la **priorité n° 1**.

**DÉFI N°9:** Apprendre à déjouer la loi de Murphy  
(*Tout ce qui pourrait aller de travers ira de travers*)

**SOLUTION:**

1. Planifier l'imprévu. Comment vous y prendriez-vous pour y faire face?
2. Prévoyez une marge de sécurité dans vos délais afin de faire gagner du temps à tout le monde en fin de compte.
3. Lorsqu'une situation de crise survient, analysez-la après coup. Auriez-vous pu réagir mieux et comment? Prenez maintenant les mesures qu'il faut pour éviter que cela ne se reproduise.

**DÉFI N° 10:** Les interruptions

**SOLUTIONS:**

1. L'Heure de Tranquillité est l'un des moyens les plus efficaces pour vous permettre de vous occuper de votre priorité n° 1. Le concept de l'Heure de Tranquillité est présenté en détail page 25 ainsi que des exemples de panneaux que vous pouvez afficher sur votre porte.
2. Favoriser une politique de la porte ouverte signifie généralement que l'on encourage les employés à être disponibles si l'on a besoin d'eux - non pas qu'ils ne peuvent fermer leur porte pour faire leur travail. Alors, fermez la porte de votre bureau.
3. Comme le fait remarquer Nancy, elle s'est rendu compte que la fameuse petite question "Vous avez une minute?" signifie rarement une minute seulement. Les solutions qu'elle préconise sont les suivantes:
  - a. "Est-ce que cela peut attendre à plus tard? J'ai un travail urgent à faire pour mon manager."
  - b. "En me déplaçant pour me rendre au bureau de l'autre personne, c'est moi qui maîtrise la durée de la conversation."
  - c. "J'ai très peu de temps. Est-ce que vous pourriez mettre vos idées par écrit. Nous pourrions ensuite nous voir pour en discuter."
  - d. "Combien de temps cela prendra-t-il?"
  - e. "Si c'est votre manager, demandez-lui sur quel projet vous devez travailler en priorité."
  - f. "Levez-vous lorsque quelqu'un vous rend visite à l'improviste. Restez debout pendant toute la durée de la conversation."
  - g. "Si l'interruption revêt réellement un caractère urgent, demandez à la personne combien de temps il lui faut. Déterminez ensuite si les objectifs et les priorités qui se trouvent sur votre bureau sont plus importants que l'interruption ou pas. S'ils sont effectivement plus importants, fixez une heure à laquelle vous pourrez vous consacrer à votre visiteur."

**DÉFI N° 11:** Les réunions doivent être un investissement en temps et non une perte de temps

**SOLUTIONS:**

1. Orientez les réunions sur les résultats plutôt que sur les activités.
2. Comme le dit Greg à Nancy, il faut:
  - a) commencer à l'heure.
  - b) s'en tenir à l'ordre du jour.
3. Si les sujets à l'ordre du jour n'ont pas de rapport avec votre domaine, vérifiez avec votre manager avant la réunion s'il est vraiment nécessaire que vous vous y rendiez.

Greg évoque une autre source d'INTERRUPTIONS - le téléphone - et Nancy propose les SOLUTIONS suivantes:

1. Préparer, pour chaque appel, les informations et la liste des choses à dire.
2. Donnez le ton en entrant directement dans le vif du sujet.
3. Demandez à quelqu'un de filtrer vos appels ou de prendre des messages, au moins une partie du temps, ou bien arrangez-vous avec un collègue pour transférer vos appels sur son poste.
4. Laissez un message à vos interlocuteurs absents afin qu'ils disposent des informations dont vous avez besoin lorsqu'ils rappelleront. Si une messagerie vocale est en place, utilisez-la.
5. Si, pendant une réunion avec un employé, le manager s'embarque dans une longue conversation au téléphone, certains n'hésitent pas à laisser un mot, disant par exemple: "Je vois que vous êtes occupé. Faites-moi savoir quand vous en aurez terminé. Je serai là dans cinq minutes."

## LA FEUILLE DE TEMPS JOURNALIÈRE - INFORMATIONS

Avant d'entamer la journée, remémorez-vous les points suivants qui vous aideront à établir votre feuille de temps personnelle:

1. Notez quels sont vos objectifs pour la journée en précisant les délais avec l'heure (11h00, 12h30, 14h00, 15h30, 16h30, etc ...).
2. Notez l'utilisation de votre temps au fur et à mesure. Marquez vos activités dans le courant de la journée. Chaque fois que votre attention se porte vers un autre sujet, notez-le.
3. Soyez précis. Si vous marquez une période de 10 minutes en bloc sous "téléphone", à la fin de la journée vous ne saurez pas distinguer les interruptions qui vous ont fait perdre du temps des interruptions nécessaires.
4. Utilisez des symboles et des abréviations, par exemple  
Appels donnés \* Appels reçus \*\*
5. Notez tout. N'omettez pas la rêvasserie, les contacts purement amicaux, les interruptions brèves. L'un des objectifs de la feuille de temps est justement de déterminer quel est le pourcentage de votre temps qui s'effrite en de telles activités "mineures".
6. En marquant vos activités, attribuez à chacune un numéro représentant son importance, le n°1 étant réservé à la tâche accomplie la plus importante, et ainsi de suite. A la fin de la journée, calculez combien de temps vous avez accordé aux activités prioritaires.
7. Commentez chaque activité en vue d'apporter des améliorations. Essayez de noter des suggestions qui permettraient de mettre en oeuvre ces améliorations.
8. Remplissez la feuille de temps tout au long de la journée. Ne vous arrêtez pas en cours de journée et n'omettez pas les périodes où votre attention s'est dispersée en essayant de les compenser en fin de journée.
9. Etablissez votre feuille de temps personnelle pendant au moins trois jours, de préférence cinq.



## LISTE DES DIX PREMIERS GASPILLEURS DE TEMPS

***Cette liste vous permettra de classer les gaspilleurs de temps qui s'appliquent à votre cas selon les trois catégories ci-dessous, et de développer des solutions pour les éliminer***

### PLANIFICATION

- \_\_\_\_\_ L'absence d'objectifs et de délais mis par écrit.
- \_\_\_\_\_ L'indécision - chercher à toujours collecter davantage d'informations.
- \_\_\_\_\_ Les décisions éclairées, sans fondements suffisants.
- \_\_\_\_\_ Vouloir en faire trop - le refus de faire des choix.
- \_\_\_\_\_ L'incapacité à diviser la priorité n° 1 en tâches plus petites et plus facilement gérables.
- \_\_\_\_\_ L'absence d'un plan précis pour atteindre les objectifs fixés.
- \_\_\_\_\_ L'absence de priorités journalières qui fait que vous ne savez pas quoi faire en premier lieu, en deuxième lieu, etc...
- \_\_\_\_\_ Le changement dans les priorités *qui* fait que vous passez sans cesse d'une tâche à une autre.
- \_\_\_\_\_ La gestion de situations de crise résultant de l'incapacité à planifier les imprévus.
- \_\_\_\_\_ L'absence de checkpoints à date fixe permettant d'évaluer les progrès réalisés.
- \_\_\_\_\_ Sous-estimer le temps nécessaire à la réalisation des tâches fixées.
- \_\_\_\_\_ L'absence de plan pour l'utilisation des périodes d'attente - pour les rendez-vous, etc...
- \_\_\_\_\_ L'absence de plan pour l'utilisation du temps passé dans les transports.

## ORGANISATION ET GESTION DE SON TEMPS

- \_\_\_\_\_ Le manque d'organisation - un bureau encombré.
- \_\_\_\_\_ Le temps passé en recherches inutiles - un mauvais système de classement.
- \_\_\_\_\_ Toujours remettre à plus tard.
- \_\_\_\_\_ Ne pas savoir se discipliner pour terminer le travail prioritaire avant de commencer autre chose.
- \_\_\_\_\_ Laisser certaines tâches en plan.
- \_\_\_\_\_ Les contacts purement amicaux et les conversations sans objet qui interfèrent avec la réalisation de la priorité n° 1.
- \_\_\_\_\_ Ne pas savoir répondre "Non" à une demande.
- \_\_\_\_\_ Vouloir en faire trop soi-même - le refus d'accepter de l'aide ou d'en demander lorsque c'est justifié et opportun.
- \_\_\_\_\_ Etre perfectionniste - se noyer dans les détails.
- \_\_\_\_\_ Ne pas savoir écouter ou prendre des notes.
- \_\_\_\_\_ L'indifférence - le manque de motivation.
- \_\_\_\_\_ Les retards, l'absentéisme.
- \_\_\_\_\_ Etre impatient, trop pressé.

## ORGANISATION ET GESTION DE SON ENVIRONNEMENT

- \_\_\_\_\_ Les interruptions causées par le téléphone.
- \_\_\_\_\_ Les visites à l'improviste.
- \_\_\_\_\_ Le bruit ou les diversions visuelles qui gênent la concentration.
- \_\_\_\_\_ La paperasse, les tâches administratives, la surabondance de notes internes.
- \_\_\_\_\_ Les réunions
- \_\_\_\_\_ Une mauvaise définition des responsabilités ou de l'autorité.
- \_\_\_\_\_ Le même travail fait deux fois.
- \_\_\_\_\_ La multiplicité de chefs.
- \_\_\_\_\_ Les informations incomplètes, peu claires ou en retard concernant les instructions ou le feedback
- \_\_\_\_\_ Le manque de formation - le temps perdu parce que l'on ne sait pas comment s'y prendre.
- \_\_\_\_\_ Le manque d'autonomie - ne pas pouvoir l'aire le travail alors que l'on sait comment s'y prendre.
- \_\_\_\_\_ L'absence d'équipements ou de moyens adaptés.

## PLAN D'ACTION PERSONNEL AVEC SUIVI

Perte de Temps	Causes	Solution	Date de mise en œuvre	Date d'évaluation de progrès	Action de suivi
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

## L'ANALYSE DE LA FEUILLE DE TEMPS

1. Aviez-vous un plan pour chaque journée définissant vos priorités clairement par écrit?
2. Faisiez-vous le travail qu'il fallait à l'heure qu'il fallait?  
Avez-vous fait des choses que vous n'aviez pas besoin de faire?  
Est-ce que cela aurait pu être fait plus avantageusement. à un autre moment?  
Est-ce que cela aurait pu être délégué? Si oui, à qui?
3. Que serait-il possible de faire mieux?  
Plus vite?  
De façon plus simple?  
De façon moins détaillée?  
En obtenant de meilleurs résultats?
4. En ce qui concerne les interruptions:  
  
Quelles sont, les interruptions les plus fréquentes? (téléphone, visites, réunions, situations de crise, par vous-même, votre chef, votre équipe, vos clients?  
Quelle est leur fréquence?  
Quelle est leur durée?  
Quelle est leur importance?  
Combien de temps vous faut-il pour reprendre le fil de vos idées?  
Combien de tâches interrompues sont-elles restées inachevées à la fin de la journée?
5. En ce qui concerne les contacts et la communication avec les autres:  
  
Quelle est leur importance? (Le temps passé s'accorde-t-il à vos priorités réelles?)  
Avec qui ces contacts ont-ils lieu? (Est-ce bien avec les bonnes personnes?)  
A quelle fréquence?  
Pendant quelle durée?
6. Dans quelle mesure avez-vous atteint vos objectifs?

## **SAVOIR DIRE "NON"**

Il convient tout d'abord d'analyser les raisons pour lesquelles vous ne dites pas "Non" alors que vous le voudriez.

1. Vous ne savez pas comment. (Appliquez la démarche donnée ci-dessous.)
2. Vous n'osez pas ou vous avez parfois des accès de timidité. (Rappelez-vous que ce petit mot en trois lettres, "non", est l'un des outils de gestion du temps les plus efficaces qui soient. Si vous n'utilisez pas cet outil alors que vous le devriez, le résultat sera toujours le même surcharge de travail, heures supplémentaires, et stress.)
3. Vous souhaitez faire plaisir et gagner l'approbation des autres. (Vouloir aider les autres est une qualité méritoire. Cependant, vouloir aider les autres au point d'en oublier ses propres priorités entraînera la perte de leur approbation quand vous vous trouverez dans l'incapacité de réaliser votre propre travail ou, pis encore, lorsque vous ne pourrez effectuer aucun des travaux pour lesquels vous vous étiez engagé.)
4. Vous ne voulez sincèrement pas blesser en refusant, ou bien vous avez peur de blesser. (Appliquez la démarche expliquée ci-dessous.)
5. Vous perdez de vue vos propres priorités. (Dites d'abord oui à vous-même. Ne perdez pas de vue vos priorités. Si vous êtes redevable d'un service envers quelqu'un, évaluez quelle est la probabilité de pouvoir lui rendre ce service ultérieurement afin de pouvoir respecter vos priorités présentes.)
6. A cause de votre besoin de vous sentir nécessaire et important, toute demande que l'on vous fait est un piège pour votre ego. (Cependant, n'oubliez pas qu'on n'accordera de l'importance à vos priorités que si vous leur en accordez vous-même.)

Voici la démarche en quatre étapes que préconise le professeur Mackenzie pour apprendre à dire "**Non**". Appliquez-la, ça marche!

- 1. Ecoutez.** Ceci montre au demandeur que vous accordez toute votre attention à sa demande et vous permet à vous de bien comprendre ce dont il est question.
2. Si vous décidez de répondre non, **dites non tout de suite.** Ne laissez pas de faux espoirs en donnant une réponse de Normand.
3. Eventuellement, donnez vos raisons, telles que vos priorités, votre planning, etc... Ceci renforce votre crédibilité.
4. Si possible, proposez d'autres solutions, telles que quelqu'un d'autre ou un autre moment. Montrez que vous êtes de bonne foi en suggérant d'autres moyens de satisfaire la demande qui vous est faite.

Il existe plein de façons de répondre non à une demande que vous n'êtes tout simplement pas en mesure de satisfaire. Voici quelques suggestions par le professeur Mackenzie

*"Je suis désolé mais mes engagements actuels ne me permettent pas de prendre en charge un nouveau projet."*

*"Je regrette, mais comme résolution de Nouvel An, j'ai promis à ma famille de n'accepter aucun projet supplémentaire cette année. Je ne leur consacre pas assez de mon temps. "*

*"Merci du compliment, mais je crains de devoir refuser. Peut être l'année prochaine."*

**Si jamais une demande vous prend au dépourvu, ne dites rien avant d'avoir compté jusqu'à dix.**

## L'HEURE DE TRANQUILLITÉ

Le concept de l'heure de tranquillité est simple. Il exige de réserver une période de temps allant d'une demi-heure à deux heures par jour, durant laquelle seules les interruptions urgentes sont autorisées.

On répond aux appels téléphoniques en prenant des messages et en donnant une heure de rappel ou bien on s'arrange avec un collègue pour faire transférer ses appels. On demande aux personnes qui passent à l'improviste de bien vouloir prendre un rendez-vous. Aucune réunion n'est planifiée pendant cette période. "L'heure de tranquillité" peut être mise en place dans toute l'entreprise et la période choisie doit convenir à la majorité des personnes participantes. Tous, à quelques exceptions près, doivent participer. "L'heure de tranquillité" doit permettre une période de concentration ininterrompue pendant laquelle chacun est censé rester à son bureau. Cette période libre de tout dérangement est habituellement consacrée à la réflexion, la définition d'objectifs et de priorités, la planification, l'organisation, et l'achèvement de projets.

Les recommandations suivantes permettront de faire de "l'heure de tranquillité" un outil efficace dans votre entreprise

1. Les concepts de la gestion du temps en général et de "l'heure de tranquillité" en particulier doivent faire l'objet d'une mise en place à tous les niveaux de l'entreprise.
2. Un suivi et un contrôle périodique des résultats est essentiel.
3. Les exceptions à "l'heure de tranquillité" doivent être réduites au minimum. La standardiste, par exemple, est une exception évidente.
4. Généralement, il vaut mieux tôt le matin, avant que les appels et les réunions ne prolifèrent.
5. Tous doivent respecter la même heure de tranquillité plutôt que de choisir chacun la sienne.

Les panneaux suivants peuvent vous aider à gérer votre temps et à éviter le "Piège du Temps". Vous pouvez les reproduire à votre convenance.

☞☞ SI VOTRE QUESTION PEUT ATTENDRE, JE SERAIS DANS LES DELAIS

☞☞ ON SE VOIT A LA PAUSE !

☞☞ JE SUIS SUBMERGE AUJOURD'HUI. MERCI !

☞☞ MON TRAVAIL EST URGENT. JE SERAI LIBRE A 15H15. MERCI !

☞☞ QUAND LE TRAVAIL NE PEUT PLUS ATTENDRE C'EST A VOUS  
D'ATTENDRE

## LA JOURNÉE IDÉALE

La **Journée Idéale** est un outil extrêmement efficace de gestion du temps et de gestion de soi. Au premier abord, vous pourriez penser que votre travail comporte tellement d'interruptions, de situations de crise et de problèmes particuliers, qu'il vous est impossible d'avoir une **Journée Idéale** ou même une journée ordinaire. Cependant, nous avons tous des tâches importantes qu'il faut accomplir régulièrement. Chaque jour également, il y a des tâches qui ne sont pas critiques et certaines autres qu'on peut décider d'effectuer ou pas.

Qui est-ce qui décide du moment auquel vous faites ces choses ? C'est vous. Imaginez ce que serait votre Journée Idéale dans votre vie professionnelle et votre vie privée - dominant sereinement les événements, travaillant à l'accomplissement de vos objectifs professionnels, disposant de temps pour vous-même, votre famille, les loisirs, l'exercice et le sommeil.

Parcourez en pensée **la Journée Idéale** que vous aimeriez réellement avoir. Imaginez-vous vivant votre vie avec, premièrement, des objectifs, deuxièmement, des priorités pour chaque journée, et troisièmement, une réduction systématique de vos pertes de temps, ce qui vous permet d'avoir régulièrement des Journées Idéales. C'est possible.

Ensuite, conjuguez cela avec la notion de cycle d'énergie personnel. Comme le dit le professeur Mackenzie : "Nous connaissons tous des moments dans la journée où nous sommes plus en forme et plus dispos - et d'autres où nous sommes moins efficaces. Observez-vous pendant quelques jours. Êtes-vous lent à démarrer ou, au contraire, êtes-vous au mieux de votre forme tôt le matin ? A quel moment avez-vous une baisse d'énergie ? Quand est-ce que vous avez le second souffle ?"

Maintenant, vous pouvez vous appuyer sur votre modèle de Journée Idéale et votre cycle d'énergie pour établir un **Plan de Journée**. Prévoyez de faire les tâches les plus importantes au moment où vous êtes au sommet de votre forme et travaillez sur ces tâches aux mêmes heures chaque jour. Marquez sur votre **Plan de Journée** l'**Heure de Tranquillité** ainsi que vos autres activités.

## **AUTRES VIDÉOFILMS**

Sur la gestion du temps, Formavision tient à votre disposition les vidéofilms suivants

- **Le temps, c'est la vie**
- **Une journée tout à fait ordinaire**
- **Vive le temps (ensemble de formation)**
- **Comment gérer votre temps d'encadrement**

Pour tous renseignements, contacter

**Formavision**  
87- 89 Rue des Rosiers,  
Le Mont Valérien,  
92500 Rueil Malmaison  
Tel 01 47 08 12 12  
Fax 01 47 08 01 58  
Email : Formavision@easynet.fr  
<http://www.formavision.com>

# LA VIDÉOTHÈQUE D'ENTREPRISE

une ressource permanente à portée de la main

Qu'est-ce que la vidéothèque d'entreprise ?

La réponse pratique, économique et complète à tous vos besoins en formation, stages, séminaires ou réunions. Réunissant les meilleurs vidéofilms et CD Roms existant sur le marché, avec leurs documents d'accompagnement, la vidéothèque d'entreprise vous propose une sélection hors pair de vidéofilms traitant de tous les thèmes clé de la formation.

## Les cinq thèmes clés de la vidéothèque d'entreprise et les titres correspondant

### Mieux s'organiser et organiser les autres

- ?? Bonne Question,
- ?? Ce n'est pas une question d'intuition,
- ?? La puissance d'une vision,
- ?? Le Piège du temps,
- ?? Bâtir une équipe,
- ?? Quand le manager devient coach,
- ?? L'équipe mythe ou réalité

### Mieux vendre...

- ?? Comment décrocher un marché et comment le conserver,
- ?? La route de la vente,
- ?? Comment faire face aux objections des prix,
- ?? La négociation dans la vente, L'avantage caché,
- ?? Negotraining (CD ROM)

### Mieux Communiquer

- ?? La Guerre des couleurs,
- ?? Nous sommes tous dans le même bateau, INTERcommuniquer,
- ?? Parler à 1 ou à 1000 personnes,
- ?? Le traitement des conflits,
- ?? A la découverte du futur : Les paradigmes

### La qualité

- ?? Je n'ai pas de clients,
- ?? La courtoisie au téléphone,
- ?? Halte au ping pong téléphonique,
- ?? Qui a sauvé l'entreprise ?,
- ?? Iso 9000
- ?? Nous sommes tous dans le même bateau,

### Assurer un service excellent

- ?? Vous vous souvenez de moi ?  
Les clients mécontents,
- ?? Service et fatigue,
- ?? Les 5 phrases interdites,
- ?? Sélectionner pour servir,
- ?? Encadrer pour servir,
- ?? Le client au cœur

**Pour toutes informations concernant le concept de la "Vidéothèque d'entreprise", contacter:**

FORMAVISION  
87-89 Rue des Rosiers  
Le Mont Valérien, 92500 Rueil Malmaison  
<http://www.formavision.com>

Téléphone : 01 47 08 12 12  
Télécopieur : 01 47 08 01 58  
Email: [Formavision@easynet.fr](mailto:Formavision@easynet.fr)