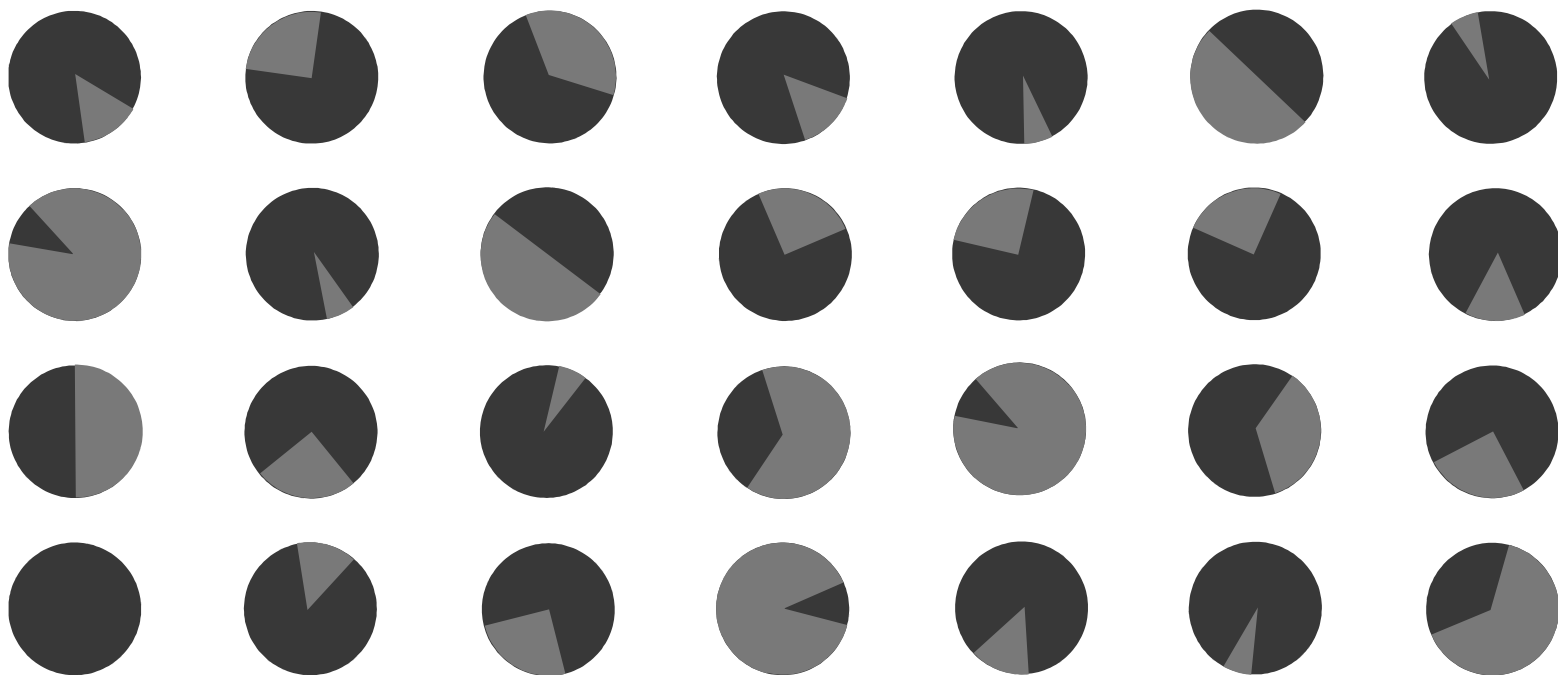


# Time Mastery Profile®

Rapport individuel



## Respondent Name

01.02.2012

Ce rapport est fourni par :

Gaëlle du Penhoat

ASAP

157, rue du Faubourg Saint Honoré - 75008 Paris

Tel. +33 (0)6 09 69 71 70

Solutions créatives pour l'accompagnement des  
hommes en entreprise

Formation - Communication - Coaching



inscape  publishing



## Introduction

### Time Mastery Profile®

Nous sommes tous confrontés au quotidien à un cruel dilemme : **trop à faire en trop peu de temps**. Une meilleure gestion du temps permet de résoudre ce dilemme. C'est le temps qui est le facteur limitant, et non pas nos activités. Il s'agit donc de faire des choix, même s'ils sont parfois difficiles, afin de discerner les tâches à accomplir de celles qui peuvent être mises de côté.

#### **Une bonne gestion du temps est avant tout une question de gestion de soi.**

Le temps n'est ni compressible ni extensible, cependant l'homme, lui, a le pouvoir de s'adapter. Une bonne gestion du temps consiste donc à savoir s'adapter au passage du temps de manière satisfaisante, c'est-à-dire à gérer ses propres habitudes. Lorsque nous avons l'impression de ne plus maîtriser notre temps, nous avons la sensation de perdre tout contrôle de la situation. Pour reprendre le contrôle, il nous faut adopter de nouvelles habitudes plus appropriées.

#### **De bonnes habitudes sont les clés d'une gestion du temps efficace.**

Les bons résultats sont le fruit de bonnes habitudes et inversement. N'oublions pas, cependant, que nos habitudes sont des comportements acquis, appris au fil de notre vie, ce qui veut dire qu'il est en notre pouvoir de les changer. L'on peut dire que ce sont nos habitudes, entre autres, qui déterminent notre destin – et nous avons le pouvoir d'agir sur ces habitudes !

#### **Changer d'état d'esprit pour commencer.**

Comme l'affirme Henry Ford: « Que vous pensiez en être capable ou non, vous avez raison. » Autrement dit c'est ce que nous pensons qui est important, car nous agissons d'ordinaire en accord avec nos propres convictions. Si nous voulons augmenter notre maîtrise du temps, il faut tout d'abord nous en croire capable.

#### **Identifier ses habitudes pour pouvoir les changer.**

La méthode *Time Mastery Profile*® propose, au fil des pages suivantes, d'analyser vos comportements habituels en ce qui concerne la gestion du temps. Vous pourrez ainsi les conscientiser puis déterminer ceux qui vous servent et ceux qui, au contraire, freinent vos progrès.



# Votre maîtrise globale du temps et graphique

Time Mastery Profile®

## Votre niveau global de maîtrise du temps

Score Total : 158

Votre niveau global de maîtrise du temps		
Score	Niveau	Description
60-79	I – Niveau débutant	Vous avez une connaissance limitée de la gestion du temps. Vous avez l'opportunité de développer amplement vos compétences.
80-115	II – Niveau amélioré	Vous avez une connaissance améliorée mais limitée de la gestion du temps. Le développement de vos compétences fait toujours partie des priorités absolues.
116-185	III – Niveau intermédiaire	Vous avez une connaissance et des compétences de base en matière de gestion du temps. Certains domaines exigent un développement continu.
186-221	IV – Niveau compétent	Vous avez une connaissance et des compétences solides en matière de gestion du temps. Vous êtes sur la bonne voie pour devenir un expert en gestion du temps.
222-240	V – Niveau excellent	Vous êtes un expert en gestion du temps. Vous êtes prêt à partager activement vos connaissances et compétences dans ce domaine.

## Votre graphique Time Mastery Profile®

Votre graphique Time Mastery Profile®																
Catégories / Niveaux	I		II			III						IV			V	
	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Les attitudes	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Les objectifs	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Les priorités	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
L'analyse	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
La planification	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
La programmation	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Les interruptions	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Les réunions	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Les communications écrites	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
La délégation	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
La procrastination	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Le temps de l'équipe	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20



# Analyse des compétences

Time Mastery Profile®

L'analyse des compétences illustrée à la page suivante est un outil conçu pour vous aider à déterminer rapidement les domaines dans lesquels concentrer vos efforts de gestion du temps. Elle montre :

- Quel score vous vous êtes attribué dans chaque catégorie de **compétences** Time Mastery
- Comment vous avez classé leur **importance** vis-à-vis de votre travail

**Cette analyse montre votre compétence relative dans chaque domaine, et non pas une valeur absolue.**

Par exemple, si vous vous êtes attribué un score de 12 dans une catégorie (le plus bas possible étant de 5 et le plus élevé de 20) et qu'il s'agit de votre score le plus bas par rapport à ceux des autres catégories, il s'affichera dans la colonne « Moins de compétence ». En revanche, si 12 est votre plus haut score par rapport aux autres, celui-ci s'affichera dans la colonne « Plus de compétence ». Ainsi, vous pourrez utiliser cet outil pour identifier les domaines dans lesquels nous vous recommandons de concentrer vos efforts de développement. Cet outil **ne peut être utilisé dans le but de comparer vos compétences à celles d'une autre personne.**

Vous trouverez ci-dessous les numéros de pages de ce rapport correspondant à chaque catégorie, pour lesquelles vous trouverez des informations spécifiques, des conseils et des plans d'action.

Catégories	Numéros de pages
Les attitudes	8-9
Les objectifs	10-11
Les priorités	12-13
L'analyse	14-15
La planification	16-17
La programmation	18-19
Les interruptions	20-21
Les réunions	22-23
Les communications écrites	24-25
La délégation	26-27
La procrastination	28-29
Le temps de l'équipe	30-31

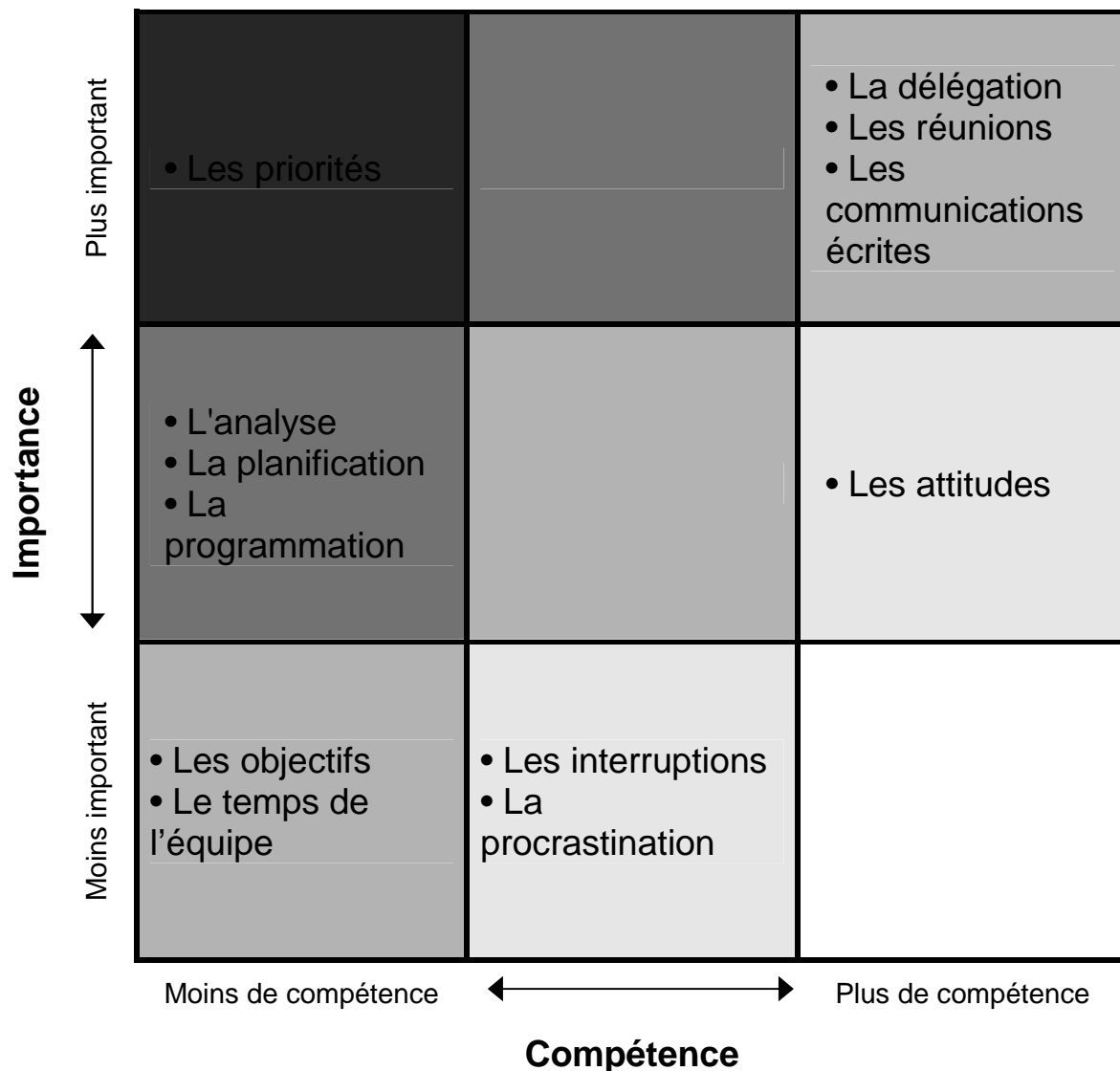


# Analyse des compétences

Time Mastery Profile®

L'analyse des compétences montre **le classement relatif de vos scores** dans chaque catégorie Time Mastery, comparée à **l'importance que vous leur attribuez vis-à-vis de votre travail**. Nous vous proposons à la page suivante d'élaborer votre plan d'action Time Mastery à partir de ces données.

Les catégories sont représentées dans le tableau en degrés de gris plus ou moins foncé selon leur emplacement. Un gris sombre signifie que vous vous êtes attribué un score de compétence plus bas **et** que vous avez évalué cette compétence comme étant fortement importante pour votre travail. Ce sont ces domaines sur lesquels vous souhaitez probablement vous concentrer afin d'améliorer votre gestion du temps.





# Changer ses habitudes et élaborer des plans d'action

Time Mastery Profile®

Dans quelle mesure souhaitez-vous réellement changer vos habitudes de travail ? Ce qui fait la différence entre la réussite et l'échec, c'est notre degré de motivation. Afin de changer des habitudes bien ancrées, il faut d'abord avoir envie de les changer. Certaines habitudes sont relativement faciles à modifier, alors que d'autres le sont beaucoup plus difficilement. Il arrive qu'un comportement particulier soit le déclencheur d'un autre, celui-ci pouvant à son tour en amener un autre, et nous nous retrouvons pris dans des habitudes en chaîne qui deviennent systématiques.

Combien de temps faut-il pour remplacer une mauvaise habitude de gestion du temps par une bonne habitude ? La plupart de nos habitudes de travail peuvent être changées avec succès dans un délai de trois jours à trois semaines. L'approche développée ci-dessous permet d'éliminer les habitudes néfastes et de les remplacer par celles qui contribueront à votre succès :

1. Identifiez d'abord l'habitude que vous souhaitez changer. Pour déterminer ces comportements de manière précise, il convient d'analyser vos comportements ainsi que les situations dans lesquelles ceux-ci se manifestent. N'hésitez pas à vous remettre en question s'il le faut pour voir ce qui vous empêche d'accomplir le changement désiré. Plus vous en saurez sur ce que vous faites, quand vous le faites, et pourquoi vous le faites, plus il vous sera aisé d'identifier les habitudes qui freinent votre succès.
2. Ensuite prenez soin de définir précisément la nouvelle habitude que vous souhaitez mettre en place. Utilisez les questions proposées dans le plan d'action de chaque catégorie pour noter ce que vous souhaitez changer et pour décrire la nouvelle habitude à adopter. Soyez honnête avec vous-même. Rassemblez les informations dont vous avez besoin pour mettre en oeuvre ce changement puis imaginez-vous dans ce nouveau rôle. Soyez réaliste dans l'élaboration de votre plan, puis passez à l'action !
3. Mettez-en place ce nouveau comportement de manière affirmée, en informant le plus de monde possible de votre intention. Mettez en place une routine qui accompagnera votre nouvelle habitude et affichez des rappels dans votre bureau pour ne pas perdre de vue votre objectif. N'oubliez pas que ces repères sont importants, et que les habitudes sont étroitement liées entre elles... Si possible changez votre environnement pour donner à votre nouvelle habitude un peu « d'espace » et lui permettre de s'épanouir.
4. Ne déviez pas de comportement tant que la nouvelle habitude n'est pas totalement ancrée. Beaucoup d'entre nous pratiquent un nouveau comportement de manière occasionnelle ; certains le font la plupart du temps, mais peu d'entre nous le pratiquent systématiquement. Or, une pratique à temps partiel ne permet pas de développer de nouvelles habitudes – celles-ci sont le fruit d'une pratique régulière et persistante.

Vous serez souvent tenté de reprendre vos bonnes vieilles habitudes mais il est crucial de résister à la tentation. Certains cherchent à excuser leurs écarts en disant « juste une fois, ce n'est pas grave ... » Malheureusement, à chaque écart, il vous faudra repartir à zéro ! Et plus on essaye de repartir à zéro, plus il est difficile de changer.

5. Demandez à d'autres de vous soutenir dans votre démarche, surtout si le changement désiré est important. Qui sont les personnes les mieux placées pour vous aider ? En quoi pourraient-elles vous soutenir ? Que leur demanderez-vous de faire ? Si vous vous entourez d'une solide équipe de soutien, vos nouvelles habitudes deviendront bientôt une seconde nature !

Et surtout, concentrez-vous au début sur quelques domaines clés. Une fois ces derniers maîtrisés, il sera temps de passer à d'autres. L'analyse des compétences (page 5) et les questions proposées (page 7) vous permettront de déterminer votre point de départ.



## Déterminer son point de départ

Time Mastery Profile®

**1. Quels sont vos points forts ?** Votre performance est probablement variable selon les domaines, et nous avons souvent tendance à nous concentrer sur nos points faibles au point d'en oublier nos points forts. Les catégories affichées dans la colonne de droite de votre tableau d'analyse des compétences représentent vos points forts majeurs en matière de gestion du temps. Retournez à la page 5 et surlignez vos points forts, et prenez le temps de savourer! Inscrivez ces catégories ci-dessous.

**2. Quels sont vos domaines à améliorer ?** La méthode Time Mastery Profile® est un excellent guide de développement des comportements efficaces en matière de gestion du temps. Lorsque vous parcourez les catégories aux scores moins élevés, considérez-les comme des opportunités d'amélioration. Ce sont les catégories affichées dans la colonne de gauche de votre tableau d'analyse des compétences. Inscrivez-les ci-dessous.

**3. Quelles sont, selon vous, les catégories les plus importantes dans votre travail ?** Ces catégories s'affichent dans la ligne supérieure du tableau d'analyse des compétences. Inscrivez-les ci-dessous.

**4. Parmi les catégories listées aux questions 2 et 3, quelles sont celles qui vous semblent le plus maîtrisables, ou le plus facile à changer ?**

**5. Le plan d'action.** Il serait vain de vouloir tout changer d'un seul coup. Vous n'êtes pas arrivé où vous êtes du jour au lendemain, aussi accordez-vous du temps sans chercher à tout bouleverser en une fois. Concentrez-vous sur les catégories :

qui sont importantes dans votre travail ;  
dans lesquelles vous avez moins de compétences ;  
que vous estimez pouvoir maîtriser ou changer le plus facilement.

Les catégories répondant aux deux premiers critères se situent normalement en haut à gauche du tableau, mais assurez-vous que vos choix représentent également les domaines qui vous paraissent maîtrisables ou aisément modifiables. Inscrivez les catégories que vous souhaitez améliorer en premier lieu :

Vous trouverez les numéros de pages pour chaque catégorie dans votre analyse des compétences page 4. Lisez les pages correspondant aux deux ou trois catégories que vous souhaitez améliorer en priorité au cours des prochaines semaines. Une fois ces catégories maîtrisées, sélectionnez en d'autres pour les semaines suivantes. Basez vos plans d'action sur les données des pages spécifiques à chaque catégorie.



## Le choix de l'attitude

Time Mastery Profile®

Le temps est un paradoxe. Nous avons toujours l'impression de ne pas avoir assez de temps, et pourtant nous avons tout le temps du monde. La vraie question n'est pas le manque de temps, mais plutôt comment nous choisissons d'organiser le temps dont nous disposons. La solution consiste à se concentrer sur l'essentiel en ignorant l'accessoire.



### Nos pensées sont déterminantes

Des études ont montré que nous pouvons réagir de deux manières primaires différentes à notre environnement. D'un côté, nous avons les « internes », qui sont convaincus de pouvoir faire une différence dans leur univers. Même s'il ne leur est pas possible de tout contrôler, ceux-ci pensent au moins pouvoir maîtriser ce qui leur arrive dans une certaine mesure.

De l'autre, nous avons les « externes », qui pensent n'avoir aucun contrôle ni influence sur ce qui leur arrive. Ceux-ci ont l'impression de subir car ils ne font que réagir simplement à leur environnement. Il se peut qu'ils se plaignent parfois de ce qui leur arrive.

Plus nous croyons en notre capacité de contrôler, plus nous essayons de contrôler, et plus nous contrôlons de fait. Il existe bien évidemment des situations imprévisibles, cependant laisser l'éventualité d'événements incertains régir notre comportement quotidien est une conduite qui mène à l'échec. Bien souvent nous sous-estimons nos capacités de contrôle.



### Éviter les regrets

Parfois nous regrettons certaines de nos actions ou non-actions passées, et ceci fait partie de la vie. Un regret n'est pas mauvais en soi, sauf s'il vous empêche d'avancer. Il serait vain de vouloir éviter les regrets - ceux-ci surviennent souvent parce que nos valeurs changent au fil de notre évolution.

Nous pouvons tirer deux leçons de nos regrets. D'abord, certains sont irréversibles, aussi nous devons en retenir ce qui importe vraiment. Ensuite, certains regrets sont en partie réversibles. Par exemple, si l'on regrette de ne pas avoir fait d'études universitaires, il est toujours possible de le

faire plus tard. Mais nous ne pouvons pas remonter le temps et changer les choses qui se sont déjà produites.

Réversibles ou non, les regrets ne doivent jamais nous empêcher d'aller de l'avant. Il est important de revenir sur le passé afin d'en tirer des leçons, cependant gardons à l'esprit le fait que nous sommes libres de changer notre avenir.

Nous avons le choix de maîtriser notre temps et notre vie. En y parvenant, nous pouvons accomplir davantage et tirer davantage de satisfaction de nos activités. Nous nous sentons plus épanouis et notre qualité de vie s'améliore. Le temps, c'est la vie ! En maîtrisant votre temps, vous vous créez une vie meilleure.



### Être discipliné, c'est gratifiant

Nous sommes d'accord, « savoir quoi faire » est une chose, le « faire » en est une autre. Nous savons aussi que c'est la discipline qui permet de passer de l'un à l'autre, mais nous n'arrivons pas toujours à franchir le cap... Pourtant la discipline peut faire toute la différence entre ceux qui réussissent et ceux qui rêvent de réussir.

La discipline est la clé de la liberté personnelle. C'est elle qui nous libère des habitudes qui nous emprisonnent et nous permet de nous épanouir dans la vie. Dans un monde où nous avons souvent le sentiment de ne rien contrôler à titre individuel, la discipline nous permet de délimiter cette partie du monde où nous pouvons faire une différence.

Où trouver cette précieuse clé appelée discipline ? Les philosophes et les poètes, les inventeurs et les grands dirigeants de notre histoire l'ont recherchée au fil des siècles. Et tout ce qu'ils peuvent en dire c'est qu'elle vient de l'intérieur, que c'est à chacun d'entre nous de trouver la sienne. Nous seuls pouvons libérer notre potentiel et appliquer les techniques de gestion du temps.

Réfléchissez à ce que vous venez de lire et lisez ensuite les recommandations de la page suivante. Tirez-en des idées et des actions qui vous permettront d'adapter vos propres attitudes de manière positive.



# Les concepts clés de l'attitude efficace

## Time Mastery Profile®

- Vous avez toujours l'impression de ne pas avoir assez de temps, et pourtant vous avez tout le temps du monde. Le problème n'est pas le manque de temps, mais plutôt comment vous choisissez de l'organiser.
- La gestion du temps est avant tout une question de gestion de soi.
- Proverbe chinois : « A côté de l'art noble de terminer les choses, il y a l'art noble de laisser les choses non terminées. La sagesse dans la vie consiste à éliminer l'accessoire ».
- Earl Nightingale : « Les habitudes sont la clé de la réussite. Les gens qui réussissent ont pris l'habitude de faire ce que les autres n'aiment pas faire. »
- Zig Ziglar : « Choisir une habitude, c'est également choisir les résultats de cette habitude. »
- Il ne suffit pas de savoir ; il faut également agir. La connaissance sans acte est impuissante.
- Nous ne changeons bien souvent que lorsque nous y sommes forcés. La force peut venir de l'extérieur comme de l'intérieur.
- La clé de la volonté réside dans la puissance de ce « vouloir ». Lorsque l'on veut vraiment quelque chose, on trouve généralement la discipline nécessaire pour y parvenir.
- L'autodiscipline consiste tout simplement à obéir aux règles que l'on s'est personnellement fixées, qu'on les aime ou non.
- L'autodiscipline est plus facile quand on arrête d'y penser et qu'on l'applique tout simplement !
- N'abandonnez pas ! Rien au monde ne peut remplacer la persévérance.
- Henry Ford : « Que vous pensiez être capable ou non, vous avez raison. »

Mon plan d'action pour améliorer mon attitude
La/les vieille(s) habitude(s) que je veux changer ou éliminer :
La/les nouvelle(s) habitude(s) que je veux développer :
Les mesures que je prendrai pour m'assurer de démarrer du bon pied :
La cohérence et la persévérance sont les seuls moyens de développer de nouvelles habitudes. Pour éviter de m'écarter de ma/mes nouvelle(s) habitude(s), je vais :
À quelles personnes vais-je demander de m'aider, et que vais-je leur demander de faire ?



## Les objectifs Time Mastery Profile®

Plus que la quantité de travail fournie, c'est ce que nous accomplissons qui compte. Les plus grands experts en gestion du temps élaborent des objectifs clairement définis, puis se concentrent sur les activités qui permettront de les atteindre.

Des objectifs clairement définis sont des objectifs « SMART », qui répondent à plusieurs critères. Ces objectifs sont Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, situés dans le Temps ... et écrits noir sur blanc.



### Deux approches

Il n'existe que deux approches pour aborder la gestion du temps : soit on se concentre principalement sur les résultats à atteindre, soit sur les activités que l'on mène. Objectifs et activités sont bien évidemment liés. On ne peut pas « entreprendre » un objectif, on l'atteint. Par contre, on entreprend des activités. Lorsque nous entreprenons les activités pertinentes, nous atteignons l'objectif fixé.

Souvent, nous avons tendance à nous concentrer sur les activités, d'une part parce que l'objectif n'est pas toujours clairement défini et d'autre part parce que c'est la manière dont nous avons appris à fonctionner. Quelle qu'en soit la raison, la différence entre les deux approches est de taille. Ceux qui se concentrent principalement sur leurs objectifs ont tendance à maîtriser leur emploi du temps et à accomplir davantage.



### Lier les objectifs les uns aux autres

Les objectifs doivent être reliés entre eux, de manière à ce que l'accomplissement d'objectifs quotidiens aboutisse à l'accomplissement d'objectifs hebdomadaires, eux-mêmes aboutissant à l'accomplissement d'objectifs mensuels, ceci jusqu'à ce que l'on atteigne les objectifs à long terme.

Notre comportement au quotidien est le plus souvent dicté par les tâches et les projets de routine, qui représentent nos objectifs à court terme. La plupart d'entre nous tiennent une liste de toutes les tâches et missions qu'ils doivent mener à bien au cours des semaines à venir. Il importe cependant de s'assurer que nos projets à court terme aboutissent à des objectifs à plus long terme.



### Développer l'habitude de penser en termes de résultats

Se concentrer sur les résultats doit devenir une habitude, définir des objectifs et s'efforcer de les atteindre doit devenir un mode de vie. Si vous vous abstenez d'envoyer un e-mail, de passer un appel téléphonique, d'organiser une réunion, ou d'avoir un entretien sans avoir préalablement réfléchi à ce que vous espérez obtenir, vous améliorerez vos résultats. Lorsque l'on s'arrête de penser aux résultats escomptés, on court le risque de s'enliser dans des activités qui ne contribuent pas aux résultats désirés. Prenez garde à ces activités « pièges » !

Pour développer l'habitude de penser en termes de résultats, réfléchissez à ce que vous essayez d'accomplir chaque année, chaque mois, chaque semaine, chaque jour, chaque heure, chaque minute. Relisez chaque jour vos objectifs à long terme et utilisez-les pour filtrer toutes les activités futiles qui peuvent se présenter.



### Le temps, c'est la vie

D'une certaine manière, votre emploi du temps définit qui vous êtes. Gérer sa vie personnelle consiste à se demander quel style de vie nous souhaitons mener et qui nous voulons être. Si vous souhaitez organiser votre temps différemment, fixez vous des objectifs en lien avec ce que vous voulez être et faire.

Les objectifs sont la clé du succès dans la vie. Ceux qui ne connaissent pas le succès passent simplement d'une activité à l'autre sans poursuivre d'objectifs spécifiques, supposant naïvement que les choses se feront d'elles-mêmes ou que d'autres s'en chargeront.

Nous pouvons diviser les grands domaines de notre vie en huit catégories : famille, carrière, spiritualité, vie sociale, stabilité financière, santé, développement personnel et loisirs. Etes-vous satisfait de la répartition de votre temps sur l'ensemble de ces huit domaines ?

Nous ne soulignerons jamais assez l'importance des objectifs. Ce sont eux qui nous amènent à la maîtrise de notre temps. La méthode est puissante parce qu'elle fonctionne !

Réfléchissez à ce que vous venez de lire. Lisez les recommandations de la page suivante. Puis notez toute action qui vous permettra de clarifier vos objectifs.



# Les concepts clés de la détermination d'objectifs

## Time Mastery Profile®

- Déterminez vos objectifs à long terme, en vous assurant de cibler ce que vous désirez réellement.
- Assurez-vous de définir des objectifs SMART : Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes, et situés dans le Temps.
- Ne vous contentez pas de formuler vos objectifs mentalement ; notez-les sur papier ou dans votre ordinateur.
- Relisez vos objectifs à long terme au moins une fois par jour. Il sera alors plus facile pour vous de filtrer les activités futiles qui vous tenteront.
- Vous avez besoin d'objectifs à court terme pour savoir ce que vous allez faire aujourd'hui, et d'objectifs à long terme pour assurer une continuité et donner un sens à l'ensemble de vos objectifs à court terme.
- Examinez les projets minutieusement. Assurez-vous qu'ils vous rapprochent de vos objectifs. Identifiez-en les étapes importantes, quand chacune d'entre-elles doit être accomplie, et par qui.
- Fixez des délais pour tous vos projets. Estimez le temps nécessaire et déterminez la date/l'heure de commencement la plus logique et qui permettra d'éviter un travail de dernière minute.
- Pour les projets complexes, utilisez un logiciel de gestion de projet facilitant l'organisation et la gestion des détails.
- Concentrez-vous en permanence sur vos objectifs et demandez-vous constamment: « ce que je fais en ce moment va-t-il m'aider à atteindre mes objectifs ? » Si la réponse est « non », alors passez à quelque chose qui vous permettra de les atteindre.
- Assurez-vous d'avoir au moins un objectif important chaque jour. N'abandonnez pas avant d'avoir atteint vos objectifs quotidiens. Définir des objectifs et les atteindre deviendra très vite une habitude !
- Définissez vos objectifs personnels à long terme et documentez-les, en vous efforçant de concilier tous les aspects de votre vie.
- Lorsque les conditions changent, il vous faudra peut-être modifier vos objectifs. Au fur et à mesure

que vous atteignez vos objectifs, définissez-en de nouveaux.

Mon plan d'action pour définir mes objectifs
La/les vieille(s) habitude(s) que je veux changer ou éliminer :
La/les nouvelle(s) habitude(s) que je veux développer :
Les mesures que je prendrai pour m'assurer de démarrer du bon pied :
La cohérence et la persévérance sont les seuls moyens de développer de nouvelles habitudes. Pour éviter de m'écarter de ma/mes nouvelle(s) habitude(s), je vais :
À quelles personnes vais-je demander de m'aider, et que vais-je leur demander de faire ?
Mes objectifs quotidiens, hebdomadaires, mensuels, et annuels comprennent maintenant :



## Les priorités

### Time Mastery Profile®

Définir ses priorités n'est pas, en soi, une activité complexe. Vous décidez de votre objectif, puis vous identifiez les activités à accomplir pour atteindre cet objectif. Ces activités deviennent alors vos priorités absolues et doivent être accomplies avant toute autre. Cette règle s'applique également aux autres domaines de votre vie, et non pas uniquement à votre travail. Le challenge consiste à répartir votre temps afin de maintenir un équilibre adéquat.

Nous savons qu'il faut commencer par les activités les plus importantes – celles qui contribuent à l'atteinte de nos objectifs, mais nous ne fonctionnons pas toujours selon ce principe. Souvent, nous préférons entreprendre des tâches au fil de nos envies ou de nos intérêts. Nous le faisons parfois même en sachant que celles-ci contribuent moins à l'atteinte de nos objectifs que certaines activités plus difficiles ou complexes. En examinant vos activités, vous identifierez probablement plusieurs cas de répartition inefficace de votre temps.



#### L'important vs. l'urgent

Afin d'obtenir de meilleurs résultats, nous devons consacrer davantage de temps aux tâches importantes, qui définissent nos priorités. Malheureusement, nous avons souvent tendance à privilégier les tâches urgentes aux dépens des tâches importantes...

Les activités importantes sont celles qui contribuent de manière significative à l'atteinte de nos objectifs et revêtent donc une grande valeur. Plus sa contribution est directe, plus l'activité est importante. Les activités importantes tendent également à avoir des conséquences et des effets à long terme.

Les tâches urgentes sont celles qui exigent notre attention immédiate. Elles peuvent être apparentées à nos objectifs mais pas forcément, et elles apportent parfois une contribution significative. Mais l'urgence nous interpelle, et nous sommes constamment tiraillés entre elle et l'importance. Le problème, en fait, c'est que les choses importantes nécessitent rarement d'être accomplies le jour même, voire dans la semaine, car elles sont rarement urgentes. Les tâches urgentes, elles demandent par contre toute notre attention et nous mettent sous pression à chaque instant.

Nous sommes nombreux à croire que tout ce que nous faisons est important. Même si c'était le cas, les choses ne revêtiraient pas toutes la même importance, certaines sont beaucoup plus importantes que d'autres... Et même s'il est parfois difficile de l'admettre, nous consacrons en réalité la majeure partie de notre journée à des activités relativement peu importantes !

Chacune de vos activités comporte un degré d'importance et un degré d'urgence. Nous pourrions les classer ainsi:

Crise – important et urgent ; Travail à accomplir – important, mais non urgent ; Travail futile – urgent, mais non important ; et enfin Travail inutile – ni important ni urgent.

L'un des principes clés à assimiler pour mieux gérer votre temps est de comprendre que vous aurez pratiquement toujours le temps d'accomplir les tâches les plus importantes, à condition de ne pas commencer votre journée par les tâches triviales. La principale difficulté consiste donc à identifier les tâches les plus importantes, puis à se concentrer sur ces dernières en ignorant ou en contournant les autres.



#### Le principe de Pareto

Tout en essayant de mieux répartir vos activités pour exploiter votre temps efficacement, il peut être judicieux de se référer au principe de Pareto. Vilfredo Pareto, un économiste du XIXe siècle, découvrit que dans tout groupe d'éléments, les éléments importants constituent d'ordinaire une minorité de ce groupe. Au fil des ans, ce concept a évolué pour devenir la règle des 80-20 : 80 % de la valeur provient de 20 % des éléments, tandis que les 20 % restants de la valeur proviennent de 80 % des éléments.

Si l'on transpose cette règle au concept de l'opposition importance-urgence, on peut dire que les éléments importants mais non urgents font généralement partie des 20 % qui représentent 80 % de vos résultats...

Réfléchissez à ce que vous venez de lire puis lisez les affirmations de la page suivante. Notez les actions requises pour clarifier et maîtriser vos priorités.



# Les concepts clés de la définition des priorités

## Time Mastery Profile®

- Réfléchissez soigneusement à la signification que revêt pour vous le terme « priorité » et à la manière dont vous décidez de ce qui importe vraiment. N'oubliez pas que vous aurez rarement le temps de tout faire, mais que vous trouverez pratiquement toujours le temps pour les tâches les plus importantes.
- La règle des 80-20 : 80 % de la valeur provient de 20 % des éléments, tandis que seulement 20 % de la valeur provient des 80 % restants. Apprenez à vous concentrer sur les 20 % qui revêtent pour vous une grande valeur et à maîtriser ces activités.
- La plupart des gens commencent par les tâches rapides, faciles, et agréables. Commencez plutôt par les tâches importantes.
- Ce n'est pas parce qu'une chose est urgente qu'elle est importante. Les activités importantes sont celles qui vous aident à atteindre vos objectifs.
- Apprenez à faire la distinction entre important et urgent.
- Ne laissez pas les tâches triviales prendre le dessus sur les tâches importantes.
- Ne cédez pas systématiquement aux demandes des autres au détriment de vos propres tâches prioritaires. Apprenez à dire non. Faites-le avec logique, fermeté et tact.
- Si l'ordre de vos priorités change constamment, c'est peut-être parce que vous ne l'avez pas établi de manière adéquate. Le meilleur moyen de définir ses priorités est de les classer par ordre d'importance.
- Ne changez pas l'ordre de vos priorités sous prétexte que d'autres personnes l'exigent haut et fort. Celui qui se plaint le plus attire souvent davantage l'attention, méfiez-vous en !

Mon plan d'action pour définir mes priorités
La/les vieille(s) habitude(s) que je veux changer ou éliminer :
La/les nouvelle(s) habitude(s) que je veux développer :
Les mesures que je prendrai pour m'assurer de démarrer du bon pied :
La cohérence et la persévérance sont les seuls moyens de développer de nouvelles habitudes. Pour éviter de m'écarter de ma/mes nouvelle(s) habitude(s), je vais :
À quelles personnes vais-je demander de m'aider, et que vais-je leur demander de faire ?
Mes priorités pour cette semaine, ce mois, et cette année comprennent :



# Analyse

## Time Mastery Profile®

Il serait vain d'espérer un résultat différent tout en continuant de fonctionner de la même manière. Si vous souhaitez obtenir de meilleurs résultats, vous devez changer la manière dont vous gérez votre temps. Le problème est que nous n'avons pas toujours clairement conscience de ce que nous faisons de notre temps...

Peut-être pensez-vous savoir à quoi vous consacrez votre temps – en êtes vous si certain ? Pensez-vous que notre mémoire est suffisamment fiable pour nous donner une estimation précise des heures et minutes que nous consacrons à chaque activité ? La plupart d'entre nous calent lorsque l'on est mis à l'épreuve ! Nous ne pouvons réellement maîtriser notre emploi du temps à moins de savoir comment celui-ci est réparti au départ. Pensez-vous qu'un médecin prescrirait un remède sans avoir préalablement diagnostiqué la maladie ? De même nous ne pouvons prescrire de remède contre une gestion du temps inefficace à moins d'avoir clairement diagnostiqué le problème.



### Contrôle des habitudes

Ce sont nos habitudes qui déterminent la plupart de nos activités quotidiennes.

Parfois celles-ci nous permettent d'avancer, parfois elles freinent nos progrès, tout dépend de l'habitude.

Notre comportement habituel consomme une grande partie de notre temps, bien souvent de manière inconsciente. Même si nous prétendons savoir pertinemment ce que nous faisons de notre temps, d'innombrables études ont montré que des doutes persistaient quant à notre véritable emploi du temps. De plus, parce que nous n'en n'avons pas une perception précise, nous pensons ne pas pouvoir le contrôler. Cela est vrai pour une partie, mais le reste est entre nos mains.

Avant de prendre le contrôle de notre temps, nous devons examiner ce à quoi il est véritablement employé. Nous devons accepter notre propre responsabilité quant à la plupart de nos problèmes d'emploi du temps, même s'il est tentant de rejeter la faute sur les autres. Nous devons également reconnaître que les solutions à bon nombre de ces problèmes doivent venir de nous-mêmes, et non de sources extérieures.

Ce que vous faites au cours de la journée va soit vous rapprocher de votre objectif, soit vous en éloigner. À vous de voir si vous pouvez éviter de consacrer du temps à quoi que ce soit qui risquerait de freiner vos progrès.



### Tenir un journal

Tenir un journal quotidien de vos activités et du temps consacré à chacune d'entre elles est un excellent moyen de mettre en évidence les routines établies dans votre emploi du temps. Leur analyse vous permettra progressivement d'intégrer à cet emploi du temps de nouvelles habitudes en matière de gestion du temps, ce qui se traduira par plus d'efficacité.

Vous pouvez également dans votre journal répondre à la question « qui contrôle mon temps ? ». Parcourez chaque activité de votre liste et demandez-vous si elle représente du temps contrôlé par vous ou par quelqu'un d'autre. Prudence, cependant, car il est souvent facile de se dire que nous sommes à la merci des demandes des autres alors qu'en réalité c'est nous qui avons le choix dans l'exécution de nos activités.



### Retour sur le temps investi

Le terme japonais « kaizen », qui signifie « amélioration incrémentielle continue » résume bien la logique derrière l'analyse du temps. Quelles que soient nos habitudes de gestion du temps, elles ne se sont pas établies en un jour, aussi nous n'allons pas non plus tout changer du jour au lendemain. Ce qui est important, toutefois, c'est qu'il est en notre pouvoir de changer.

Nous avons chaque année de plus en plus de technologies à notre disposition pour nous permettre d'améliorer notre gestion du temps. Les agendas électroniques, les assistants numériques personnels, les téléphones portables, les satellites, et l'internet entre autres, représentent une multitude d'opportunités de gain de temps.

Les experts en gestion du temps accordent de la valeur à l'exploration des options et des opportunités qui nous permettent d'analyser et d'améliorer nos habitudes. Une observation sans relâche nous permet de découvrir toujours plus de moyens de s'améliorer.

Réfléchissez à ce que vous venez de lire puis examinez les recommandations de la page suivante. Notez ensuite les actions qui vous permettront d'analyser votre temps.



# Les concepts clés de l'analyse du temps

## Time Mastery Profile®

- Ce que vous faites est soit une contribution à votre avancée, soit un frein. Le temps écoulé n'est pas récupérable.
- Mener des activités en accord avec ses objectifs est la clé du succès.
- Tenez un journal de votre emploi du temps pendant au moins une semaine chaque année. Découvrez ce que vous faites, quand et pourquoi vous le faites.
- Demandez l'avis d'autres personnes sur votre emploi du temps, peut-être verront-elles des pertes de temps qui vous échappent.
- Pratiquez la méthode « kaizen » et aspirez à une amélioration continue.
- Explorez les outils des nouvelles technologies afin de simplifier vos méthodes de travail et de gagner en efficacité.
- Examinez régulièrement les procédures de travail pour les missions que vous accomplissez. Quelles sont les étapes qui les composent ? Qui les exécute ? Quand sont-elles exécutées ? Certaines étapes peuvent-elles être éliminées, raccourcies, ou simplifiées ?
- Demandez à vos collaborateurs, collègues, ou membres de votre équipe de contribuer au développement de nouvelles idées. Cherchez des moyens d'éliminer des étapes, d'associer des tâches, de raccourcir les procédures, de simplifier les procédés et de dépasser les obstacles.
- N'investissez pas plus de temps et d'énergie que nécessaire dans une situation. Utilisez les conseils sur l'important et l'urgent (page 12) pour vous guider.
- Documentez les crises que vous traversez. Analysez-les et cherchez à identifier des scénarios : ces crises sont-elles uniques ou plutôt récurrentes ? Auquel cas, pourraient-elles être prévisibles ?
- Si vous êtes confronté à des crises récurrentes, cherchez-en la raison et résolvez le problème. Bon nombre de crises récurrentes sont dues à des défauts de planification, de coordination, et de suivi inefficace.

<p>Mon plan d'action pour <b>une meilleure analyse</b></p>
<p>La/les vieille(s) habitude(s) que je veux changer ou éliminer :</p>
<p>La/les nouvelle(s) habitude(s) que je veux développer :</p>
<p>Les mesures que je prendrai pour m'assurer de démarrer du bon pied :</p>
<p>La cohérence et la persévérance sont les seuls moyens de développer de nouvelles habitudes. Pour éviter de m'écarter de ma/mes nouvelle(s) habitude(s), je vais :</p>
<p>À quelles personnes vais-je demander de m'aider, et que vais-je leur demander de faire ?</p>



# La planification

## Time Mastery Profile®

Tout le monde reconnaît l'importance d'une bonne planification, mais combien d'entre nous y consacrent un peu de temps ? Nous prétendons souvent ne pas avoir le temps de planifier. Ceux qui planifient régulièrement en ont fait une habitude. Lorsque la planification devient systématique, trouver du temps n'est plus un problème.

Il est facile de passer outre la planification car nous préférons souvent être au cœur de l'action, agir plutôt que réfléchir. Cependant ceci nous met uniquement en situation de réagir à tout ce qui se passe autour de nous. Planifier est le seul moyen de rompre le cercle vicieux de la réactivité.



### Planifier son travail et son temps

Planifier de manière efficace, c'est planifier à la fois son travail et son temps.

Posez-vous simplement les six questions suivantes :

1. Résultats – quels sont mes objectifs ; qu'est-ce que je cherche à accomplir ?
2. Activités – à quelles tâches devrai-je me consacrer afin d'obtenir ces résultats ?
3. Priorités – quelles sont les priorités concernées ?
4. Temps – combien de temps chaque activité nécessitera-t-elle ?
5. Programmation – quand vais-je exécuter chaque tâche ?
6. Flexibilité – quel degré de flexibilité dois-je prévoir pour tenir compte des imprévus que je ne peux pas contrôler ?

Les trois premières questions concernent les activités de travail, les trois dernières concernent l'organisation du temps. Les deux sont nécessaires à une planification efficace.



### Prendre les rênes

Planifier, c'est tenter de contrôler son temps au mieux. Mais n'oublions pas que tout n'est pas contrôlable et tenons compte des facteurs indépendants de notre volonté.

Si vous n'arrivez pas à contrôler ne serait-ce qu'une partie de votre temps, votre efficacité en pâtira. Que vous puissiez rester maître de votre temps pendant huit heures chaque jour ou une heure seulement importe peu. Ce qui compte c'est de disposer de suffisamment de temps pour les questions importantes.



### Plans hebdomadaires et quotidiens

La liste des tâches quotidiennes à accomplir est l'outil de planification le plus couramment utilisé aujourd'hui. La planification quotidienne est certainement utile, mais la planification hebdomadaire est encore plus intéressante car elle permet une perspective à plus long terme et offre plus d'options. Vous pouvez utiliser les six mêmes questions pour élaborer votre plan journalier ou hebdomadaire.

Pour préparer un plan hebdomadaire, posez-vous les six questions de planification pour la semaine à venir. Faites-le, si possible, à la fin de chaque semaine par exemple. Vous trouverez peut-être un peu de temps le vendredi après-midi ou le week-end. Un plan hebdomadaire ne prend pas plus de 30 minutes à préparer, et il vous permettra de gagner au moins une heure par jour ! Cette heure supplémentaire chaque jour, une fois consacrée aux tâches importantes, vous permettra d'atteindre des résultats visibles quasiment à tous les niveaux.

Réfléchissez à ce que vous venez de lire et lisez les recommandations de la page suivante. Notez ensuite les actions requises pour améliorer votre planification.



## Les concepts clés de la planification

Time Mastery Profile®

- Pour améliorer votre planification, posez-vous ces six questions :
  - (1) Quels sont les résultats que je cherche à obtenir ?
  - (2) Que dois-je accomplir pour obtenir ces résultats ?
  - (3) Quelles sont mes priorités ?
  - (4) Combien de temps chaque activité nécessitera-t-elle ?
  - (5) Quand vais-je exécuter chaque tâche ?
  - (6) Quel degré de flexibilité dois-je prévoir pour parer aux imprévus incontrôlables ?
- La flexibilité est la clé d'une planification efficace. Prévoyez du temps pour parer aux imprévus tels que les interruptions, les problèmes, les crises...
- En cas d'imprévu, ne vous empressez pas de modifier pas votre plan. Une réponse mûrement réfléchie vaut généralement mieux qu'une réaction trop hâtive aux événements.
- Préparez un plan pour chaque semaine. Le vendredi après-midi avant de quitter le bureau est le moment idéal. Demandez à vos collaborateurs de faire de même. Consultez vos collaborateurs clés pour examiner les plans de la semaine suivante, et coordonner les priorités et activités de chacun. Ces réunions peuvent avoir lieu en face-à-face, au téléphone, par e-mail, ou messagerie instantanée.
- Assurez-vous que vos activités prioritaires et leurs durées estimées figurent bien dans votre liste quotidienne de tâches. C'est le temps qui nous manque, pas le travail.
- Assurez-vous que les délais et les estimations de temps soient réalistes, et tenez-les.
- Apprenez à contrôler la tentation d'exécuter des tâches non planifiées.
- Soyez prêt à démarrer la journée suivante de manière productive. Préparez ce qu'il faut en fin de journée avant de partir, afin que tout soit en place pour le lendemain.

<b>Mon plan d'action pour une meilleure planification</b>
La/les vieille(s) habitude(s) que je veux changer ou éliminer :
La/les nouvelle(s) habitude(s) que je veux développer :
Les mesures que je prendrai pour m'assurer de démarrer du bon pied :
La cohérence et la persévérance sont les seuls moyens de développer de nouvelles habitudes. Pour éviter de m'écarter de ma/mes nouvelle(s) habitude(s), je vais :
À quelles personnes vais-je demander de m'aider, et que vais-je leur demander de faire ?



## La programmation des tâches

### Time Mastery Profile®

Les termes « planification » et « programmation » sont souvent confondus, alors qu'il s'agit en fait de deux activités distinctes. Planifier consiste à décider ce que vous allez faire. Programmer consiste à décider quand vous allez accomplir ces activités.

Certaines personnes pensent qu'il est impossible de programmer les activités, puisqu'on ne peut prévoir le cours d'une journée. Il est pourtant probable qu'au moins la moitié des activités programmées se dérouleront exactement comme prévu. C'est par la pratique que l'on peut acquérir la maîtrise de cette activité. Plus vous programmez, plus vous le ferez efficacement.

La programmation est le secret des objectifs concrétisés. Planifier, c'est émettre son intention ; programmer, c'est s'engager. Ce qui est programmé a tendance à se produire, et bien souvent dans les délais ; mais ce qui n'est pas programmé peut ne jamais arriver. Si vous souhaitez vraiment quelque chose, programmez-le.



#### Garder de la flexibilité

Une des erreurs commise lors de la programmation consiste à réserver chaque minute de sa journée. Ceci ne tient malheureusement pas compte des imprévus qui absorbent une partie de notre temps et pour lesquels nous devons prévoir une marge. N'oublions pas que les interruptions, par exemple, sont une partie de notre travail, le temps qu'elles requièrent doit donc être intégré dans le programme.



#### Se ménager des moments de calme

Si vous travaillez dans un bureau, vous êtes probablement gêné dans votre efficacité par un afflux constant de mails, de messages téléphoniques, et d'interruptions de tout ordre. Les tâches interrompues et reprises de multiples fois nuisent à la qualité de votre travail. Vous n'accomplissez peut-être que la moitié des tâches que vous pourriez exécuter pendant votre journée de travail. Un moment de calme peut suffire à améliorer la situation.

Le meilleur moyen de se ménager une période calme : réservez-vous une tranche horaire ininterrompue afin de pouvoir vous concentrer sur votre travail. Éteignez votre téléphone, laissez les e-mails pour plus tard et empêchez les visites inopinées pendant un certain temps. Trouvez une salle de conférence vide, désactivez la notification e-mail sur votre ordinateur, fermez la porte, allez à la bibliothèque ou demandez l'aide de vos collaborateurs. En une heure de calme programmée, vous pourrez probablement accomplir autant qu'en trois ou quatre heures dans des conditions normales.



#### Démarrer tôt sa journée

Chacun sait que commencer sa journée tôt est un bon moyen de gérer son temps, mais peu le font. Pourtant, démarrer tôt augmente vos chances d'avoir une journée fructueuse et productive. Un mauvais démarrage est souvent la cause d'une course contre la montre pour le restant de la journée.

Il y a trois moyens de démarrer tôt. Cela peut tout d'abord consister à commencer la journée une heure plus tôt. Ensuite, il peut s'agir de se mettre à travailler dès votre arrivée au bureau sans gaspiller la première heure de la journée à prendre le café, papoter, ou lire les journaux. Finalement, cela peut vouloir dire commencer de travailler sur les projets plus tôt que d'habitude et vous donner ainsi plus de temps pour les exécuter.

La croyance qu'il existe un temps et un lieu pour chaque chose est la clé d'une programmation efficace. Celle-ci vous permet d'envisager le temps et le lieu qui conviennent à l'avance, alors que vous avez encore la situation en main, et vous permet d'avancer dans une direction précise plutôt qu'à tâton. Vous accomplirez certainement davantage en moins de temps et aurez plus de temps pour exécuter d'autres tâches qui sont également importantes.

Réfléchissez à ce que vous venez de lire et examinez les recommandations de la page suivante. Notez toute action qui vous permettra d'améliorer vos habitudes de programmation.



## Les concepts clés de la programmation efficace

Time Mastery Profile®

- Peu de choses se produisent dans la vie à moins qu'on ne leur aie prévu une place, d'où l'intérêt de programmer.
- Programmer les activités les plus importantes pour chaque journée consiste à choisir un moment précis pour chaque activité. Ce qui est programmé a beaucoup plus de chances de se produire.
- N'hésitez pas à réserver des tranches horaires assez longues pour vous consacrer aux tâches importantes. Ménagez-vous des périodes de calme pour ne pas être interrompu.
- Préparez le programme du lendemain avant de quitter le bureau, de manière à éviter de démarrer la journée en mode réactif et avant d'avoir pu réfléchir à ce qui est vraiment important.
- Dressez une liste des tâches qui ne prennent que quelques minutes, et profitez des petits temps morts de la journée pour les exécuter plutôt que de gaspiller ces courts moments.
- Dans la mesure du possible, regroupez les activités et les actions liées les unes aux autres.
- Prévoyez suffisamment de temps pour chaque activité. La plupart des gens sont trop optimistes, ne prévoient pas suffisamment de temps et démarrent souvent en retard, avec pour conséquence des journées de travail sous pression et plus chargées qu'elles ne devraient l'être.
- Définissez des limites de temps pour toutes vos activités. Appliquez-vous à les terminer dans les délais impartis.
- Dans la mesure du possible, fixez des rendez-vous pour vos entretiens. Appelez à l'avance ou envoyez un e-mail pour les re-confirmer.
- Programmez régulièrement des moments pour discuter avec vos collaborateurs clés.
- Identifiez le moment de la journée où vous êtes au meilleur de votre forme et le plus performant. Essayez de mettre ce moment de côté pour travailler sur les projets importants, prendre des décisions, ou mener des activités créatives.
- Programmez votre temps de manière à garantir une exécution efficace du premier coup, afin de ne pas gaspiller de temps à recommencer.

<p>Mon plan d'action pour <b>une programmation efficace</b></p>
<p>La/les vieille(s) habitude(s) que je veux changer ou éliminer :</p>
<p>La/les nouvelle(s) habitude(s) que je veux développer :</p>
<p>Les mesures que je prendrai pour m'assurer de démarrer du bon pied :</p>
<p>La cohérence et la persévérance sont les seuls moyens de développer de nouvelles habitudes. Pour éviter de m'écarter de ma/mes nouvelle(s) habitude(s), je vais :</p>
<p>À quelles personnes vais-je demander de m'aider, et que vais-je leur demander de faire ?</p>



## Les interruptions

### Time Mastery Profile®

Il est plus facile d'adapter son attitude si l'on accepte que les interruptions font partie de notre travail. Une interruption amène souvent un sentiment d'agacement, car nous sommes coupés dans notre élan. Essayez toutefois de les percevoir sous un angle différent. Si au lieu de vous laisser contrarier par une interruption, vous vous dites que celle-ci fait simplement partie de votre travail, vous serez moins frustré et plus à même de rester maître de la situation.

Nous ne pouvons cependant pas contrôler toutes les interruptions. Lorsque nous travaillons avec d'autres personnes, il faut s'attendre à ce que certains de leurs actes soient imprévisibles. Tentons de trouver l'équilibre entre accepter ce qui est hors de notre contrôle et contrôler ce qui peut l'être.

Une bonne pratique est de prévoir suffisamment de temps dans votre programme pour parer aux événements inattendus et incontrôlables. Si vous prévoyez de la marge pour les interruptions, celles-ci ne déclencheront pas autant de frustration.



#### Analyser les interruptions

L'approche la plus utile pour réduire les interruptions consiste à prendre des notes. Notez qui vous interrompt, à quel moment, pour quelle durée et pour quelle raison. Cherchez à discerner une logique commune derrière vos interruptions les plus fréquentes, de manière à avoir une longueur d'avance. On ne peut résoudre un problème avant de l'avoir identifié avec précision.

Nous sommes tous gênés par des interruptions, quelque soit notre fonction, mais bien souvent nous nous en plaignons sans pour autant agir différemment. Il est préférable de les analyser et de s'efforcer de les contrôler. Comme le disent les philosophes grecs de l'Antiquité : « mieux vaut allumer une chandelle que maudire l'obscurité. »



#### Regrouper les questions

Certaines de ces interruptions sont légitimes, mais beaucoup relèvent de la simple routine, et concernent des tâches à traiter mais pas immédiatement. Pour obtenir de



meilleurs résultats, demandez à vos collaborateurs de regrouper toutes ces questions de routine, afin de les traiter en une seule fois.

Programmez des réunions régulières avec vos collaborateurs clés et encouragez les rendez-vous plutôt que les visites spontanées. Un simple entretien une fois par jour ou une fois par semaine peut avoir des effets miracles sur votre emploi du temps !

#### Maîtriser les flux d'appels téléphoniques et d'e-mails

Les appels téléphoniques et les e-mails concernent en principe des questions importantes. Les études montrent toutefois qu'un certain nombre d'e-mails et d'appels ne concernent pas le domaine professionnel, et que même les conversations portant au départ sur des questions importantes s'écartent souvent du sujet pour tomber dans la futilité. De même trop d'e-mails sont inutiles : soit ils manquent d'informations, soit ils nécessitant une clarification. Ne laissez pas les conversations et courriers peu importants vous distraire !



#### limiter les bavardages inutiles

Parler de la pluie et du beau temps, c'est comme l'aspirine : très efficace à petites doses, mais nocif à l'excès ! La communication est importante. Elle est la substance qui « graisse les rouages » de la machine organisationnelle, à condition d'appliquer le bon dosage. En faisant preuve de discernement, il est possible d'accorder du temps pour les discussions nécessaires et de mettre un terme aux conversations futiles. Il s'agit de limiter les bavardages sans tomber dans l'antisocial.

#### L'interruption est humaine

Dès que vous travaillez dans un groupe, les interruptions sont inéluctables et font partie de votre travail, mais cela ne veut pas dire que vous devez être à leur merci constante. Entraînez-vous à les prévenir et à les contenir à chaque occasion.

Réfléchissez à ce que vous venez de lire et lisez les recommandations page suivante. Notez toute action qui vous permettra de mieux gérer les interruptions.



# Les concepts clés de la gestion des interruptions

## Time Mastery Profile®

- Il est plus facile de gérer les interruptions si vous reconnaissez qu'elles font partie de votre travail.
- Prenez des notes concernant toutes vos interruptions. Identifiez qui vous interrompt, quand, pourquoi, et leur durée. Cherchez des liens entre elles.
- Prévoyez suffisamment de temps pour intégrer les interruptions dans votre agenda quotidien.
- Réduisez la durée des interruptions et la moitié des problèmes disparaîtront.
- Proposez à vos interlocuteurs des alternatives, via e-mail, messagerie téléphonique ou télécopie.
- Regroupez les questions et réglez plusieurs problèmes en une fois, que ce soit en réunion physique ou via un moyen électronique.
- Lorsque quelqu'un entre dans votre bureau ou que vous répondez au téléphone, levez-vous. Vous pourrez ainsi mieux contrôler la durée de l'interruption, par exemple en vous dirigeant vers la sortie de votre bureau (ou indiquer à votre interlocuteur au téléphone que vous devez partir) afin d'abrégier l'échange.
- Aménagez votre mobilier pour ne pas vous trouver face à la porte ou dans un lieu de passage.
- Passez rapidement sur la pluie et le beau temps. Allez droit au but et ne vous écartez pas du sujet.
- Ménagez-vous des périodes de calme où vous ne serez pas interrompu.
- Dans les espaces de travail ouverts, baissez le volume des sonneries de téléphone et rappels divers. Mieux encore, remplacez les sonneries par des alertes lumineuses.
- Les bavardages, c'est comme l'aspirine : très efficace à petites doses, mais nocif à l'excès ! Ne tentez pas de justifier l'utilité de toutes les conversations !
- Après une interruption, appliquez-vous à reprendre immédiatement l'activité que vous réalisiez. Celle-ci ne doit pas être une excuse pour perdre le fil de votre activité.

<b>Mon plan d'action pour gérer les interruptions</b>
La/les vieille(s) habitude(s) que je veux changer ou éliminer :
La/les nouvelle(s) habitude(s) que je veux développer :
Les mesures que je prendrai pour m'assurer de démarrer du bon pied :
La cohérence et la persévérance sont les seuls moyens de développer de nouvelles habitudes. Pour éviter de m'écarter de ma/mes nouvelle(s) habitude(s), je vais :
À quelles personnes vais-je demander de m'aider, et que vais-je leur demander de faire ?



## Les réunions

### Time Mastery Profile®

La perte de temps occasionnée par les réunions inefficaces est une plainte courante en entreprise. Les réunions efficaces sont une source de satisfaction alors que les réunions non productives génèrent ennui et frustration.

Le panneau suivant a été accroché au mur dans une entreprise :

« L'intelligence ne remplace pas l'information ;  
l'enthousiasme ne remplace pas la compétence ; la  
volonté ne remplace pas l'expérience. »

Puis un jour, quelqu'un y a ajouté une phrase de plus :

« Et une réunion ne remplace pas le progrès. »

Les raisons les plus fréquemment mentionnées comme source de perte de temps lors des réunions sont les suivantes :

- Pas de véritable objet
- Objectifs flous
- Présence de participants inadéquats
- Pas d'ordre du jour
- Participants non préparés
- Ordre du jour non respecté
- Trop de participants
- Démarrage en retard
- Fin en retard
- Manque de résultats ou de décisions
- Suivi médiocre



#### À qui la responsabilité ?

Lorsqu'une réunion fait perdre du temps nous en partageons généralement la responsabilité. Ni les organisateurs ni les participants ne font correctement leur travail. Il revient à chacun d'adopter un comportement efficace pour qu'une réunion soit productive. L'organisateur porte toutefois une plus grande responsabilité.

Chacun réagit différemment lorsqu'il est chargé d'organiser une réunion. Pour certains, c'est l'occasion de dominer le groupe, pour d'autres, c'est le côté convivial qui motive, sans obligation de résultats. Pour certains encore, les réunions sont une excuse pour ne pas faire autre chose...

La majorité d'entre nous aspire toutefois à quelque chose de productif, mais sans trop savoir comment faire. L'ironie, c'est que malgré la nécessité évidente de réunions productives, seules quelques entreprises forment leur personnel à l'acquisition des compétences requises pour planifier et conduire des réunions de qualité.



#### Des bénéfices pour tous

Parmi les principales sources de perte de temps, la conduite de réunion est certainement l'une des plus faciles à corriger. De plus, optimiser les réunions est d'autant plus bénéfique à l'entreprise que cela concerne un grand nombre de personnes. Avec un petit effort au départ, les retours sont vite gratifiants : moral en hausse, productivité accrue et gains de temps.

Les progrès technologiques permettent d'optimiser les réunions dès leur programmation. Certains échangent encore des coups de fil ou e-mails pour déterminer à quel moment tous les participants sont disponibles. Divers logiciels sont cependant disponibles : ils permettent de consulter l'emploi du temps de vos collaborateurs ainsi que de fixer une date et une heure de réunion adéquates pour tous. Ces logiciels sont également dotés de fonctions de rappel favorisant la ponctualité, ou encore de fonctions pour avertir l'ensemble des participants en cas d'annulation.

Réfléchissez à ce que vous venez de lire et lisez les recommandations page suivante. Notez toute idée d'action qui vous permettra d'améliorer vos réunions.



# Les concepts clés des réunions efficaces

## Time Mastery Profile®

- Clarifiez l'objet précis de la réunion. Assurez-vous que celle-ci soit vraiment nécessaire. La communication unidirectionnelle n'exige pas de réunion.
- Envisagez des alternatives aux réunions physiques, comme l'e-mail ou la téléconférence.
- Explorez les logiciels d'agenda disponibles sur le marché pour simplifier le procédé.
- Chaque fois que vous devez organiser une réunion, établissez un ordre du jour et respectez-le.
- Invitez uniquement les personnes dont la participation est nécessaire et faites-leur savoir comment contribuer.
- Identifiez un résultat spécifique à obtenir pour chaque question à l'ordre du jour.
- Posez des limites de temps pour chaque question à l'ordre du jour. Accordez plus de temps aux questions plus importantes.
- Préparez-vous pour la réunion.
- Établissez une limite de temps. Commencez à l'heure, ne débordez pas et finissez à l'heure.
- Permettez aux participants d'arriver lorsque leur contribution est nécessaire et de repartir une fois celle-ci terminée.
- Ne perdez pas le contrôle. Evitez les digressions et maintenez le cap sur vos objectifs.
- Prévoyez cinq à huit participants. Au-delà, vous n'accomplirez pas grand-chose.
- Tentez de tenir des réunions où tous les participants sont debout pour plus d'efficacité.
- Faites la synthèse des résultats de la réunion. Clarifiez ou passez en revue les missions confiées si nécessaire.
- Elaborez un plan d'action pour le suivi. Notez les tâches à accomplir, les exécutants et les échéances. Distribuez une copie à tous les participants à la fin de la réunion.

<b>Mon plan d'action pour améliorer les réunions</b>
La/les vieille(s) habitude(s) que je veux changer ou éliminer :
La/les nouvelle(s) habitude(s) que je veux développer :
Les mesures que je prendrai pour m'assurer de démarrer du bon pied :
La cohérence et la persévérance sont les seuls moyens de développer de nouvelles habitudes. Pour éviter de m'écarter de ma/mes nouvelle(s) habitude(s), je vais :
À quelles personnes vais-je demander de m'aider, et que vais-je leur demander de faire ?



## Les communications écrites

Time Mastery Profile®

Traiter l'ensemble des communications écrites que nous recevons est un challenge quotidien. Et la situation ne fait qu'empirer ! Courriers à lire, à rédiger, e-mails, rapports à préparer, à lire, ou à classer... C'est un flux permanent.

Les communications papier et électroniques affluent de toutes parts, et les progrès technologiques ont conduit notre vie professionnelle à envahir petit à petit notre vie personnelle. Nous recevons des e-mails à la maison de jour comme de nuit, et des messages sur nos téléphones portables. La frontière entre temps de travail et temps personnel est de plus en plus floue.



### Une surcharge de communications

La circulation d'informations (papiers et électroniques) est l'élément vital de toute entreprise. Sans elle, nous ne pourrions pas gérer une société. Mais leur volume augmente à un tel rythme que nous sommes maintenant confrontés à une surcharge de communications...

Le « fouillis » se propage et accapare le moindre espace disponible, que ce soit dans votre bureau ou sur le disque dur de votre ordinateur. Il sème le trouble et encourage de mauvaises habitudes de travail.



### Les facteurs psychologiques

Nous nous plaignons parfois de la quantité de papier et de documents qui nous entourent, sans pour autant nous employer à la réduire ; et ceci, en partie parce que nous n'avons pas conscience de ses effets sur notre psychologie.

Les communications écrites tendent à procurer un sentiment de sécurité et d'importance, qui nous incite à garder tous ces documents, qu'ils soient sous format papier ou électronique. Nous nous sentons vulnérables en leur absence, tant nous jugeons parfois notre propre valeur au nombre de documents que nous traitons. Même notre fidélité à l'entreprise peut être mesurée au nombre de documents traités et produits !

Les communications écrites sont souvent l'essence même de notre travail, et nous ne pouvons y échapper. Et parce qu'elles font tellement partie du quotidien nous les remettons difficilement en question. Nous sommes conditionnés depuis l'enfance à penser que toute communication est « bonne ».



### Des habitudes plus saines

Les communications écrites sont souvent nécessaires pour faire avancer les choses. La difficulté consiste à préserver un équilibre à tout moment, en réalisant que ces documents ne sont qu'un moyen d'arriver à une fin, et ne représentent que rarement la fin en elle-même.

La manière dont nous traitons les communications écrites relève de nos habitudes. Il est difficile d'identifier le volume exact que nous traitons et celui que nous imposons aux autres. Mais si nous avons pour habitude d'accorder trop d'importance aux documents, il nous est également possible de nous en détacher.

Les communications écrites sont peut-être inéluctables, crouler dessous ne l'est pas ! Nous pouvons adapter notre pratique et nous concentrer uniquement sur les documents qui nous aident à obtenir des résultats.

Réfléchissez à ce que vous venez de lire et examinez les recommandations de la page suivante. Notez ensuite les idées d'actions pour améliorer votre traitement des communications papier et électroniques.



# Les concepts clés de la gestion des communications écrites

## Time Mastery Profile®

- Il n'y a que quatre choses à faire avec un document papier ou électronique : le jeter, le déléguer, le traiter, ou le reporter.
- Analysez vos documents pour déterminer ce qui peut être éliminé, raccourci, modifié, intégré, ou amélioré d'une manière ou d'une autre.
- Filtrez et triez toutes les communications entrantes : action, lecture, classement, ou poubelle.
- Elaborez des critères permettant de distinguer les communications auxquelles il faut répondre et celles à éliminer ou déléguer.
- Pour gérer vos communications papier et électroniques, posez-vous ces trois questions dès que vous en recevez une : (1) Vais-je vraiment en faire quelque chose ? Si la réponse est « non », rejetez-la. Si la réponse est « oui », posez-vous les deux questions suivantes : (2) Quand vais-je le faire ? (3) Où vais-je la conserver ?
- Concevez un système pour vous aider à répertorier les données et assurer un suivi ponctuel.
- Elaborez des routines et des réponses standard ; rationalisez au maximum. Simplifiez tous les rapports.
- Programmez des séances de travail régulières réservées au traitement de vos communications papier et électroniques.
- Si possible, traitez chaque document une seule fois. Ne le mettez pas de côté sans avoir décidé de l'action à mener.
- Utilisez la dictée vocale, le courrier électronique, la messagerie téléphonique, ou la télécopie pour accélérer vos tâches de communications de routine.
- Réservez une tranche horaire régulière pour lire les communications. Soyez sélectif !
- Apprenez à lire plus vite et mieux.
- Nettoyez vos dossiers papier et électroniques au moins une fois par an et fêtez l'événement !

### Mon plan d'action pour améliorer la gestion des communications écrites

La/les vieille(s) habitude(s) que je veux changer ou éliminer :

La/les nouvelle(s) habitude(s) que je veux développer :

Les mesures que je prendrai pour m'assurer de démarrer du bon pied :

La cohérence et la persévérance sont les seuls moyens de développer de nouvelles habitudes. Pour éviter de m'écarter de ma/mes nouvelle(s) habitude(s), je vais :

À quelles personnes vais-je demander de m'aider, et que vais-je leur demander de faire ?



# La délégation

## Time Mastery Profile®

La pratique de la délégation est une compétence différente de nos jours de ce qu'elle a été. Il s'agissait dans le passé d'un processus vertical, suivant une voie hiérarchique descendante - du supérieur vers le subordonné. La délégation verticale reproduisait la pyramide hiérarchique en vigueur dans l'entreprise.

Aujourd'hui, l'accent étant de plus en plus porté sur des équipes de travail autonomes et des équipes de qualité, la délégation horizontale a pris une part aussi importante que la délégation verticale. La délégation horizontale consiste à déléguer des tâches à des collaborateurs vis-à-vis desquels vous n'avez pas d'autorité hiérarchique. Certains pensent ne pas pouvoir déléguer efficacement s'ils n'ont pas cette forme d'autorité, or ce n'est en fait pas le cas.

Dans les modèles du passé, l'autorité hiérarchique permettait d'être directif, voire de contraindre par la force. Les tâches étaient effectivement exécutées, mais leur exécution n'était pas toujours excellente ni de grande qualité.



### L'acceptation de l'autorité

Voici une alternative à cette forme d'autorité. Nous n'avons jamais plus d'autorité sur une personne que celle que cette personne est disposée à nous accorder.

Autrement dit, notre autorité dépend de son acceptation. Ainsi pour déléguer, la seule condition est qu'une autre personne soit disposée à accepter de traiter ce que vous souhaitez déléguer.

L'acceptation de l'autorité ne dépend donc pas des relations d'autorité formelles mais de notre capacité à persuader.



### Qu'est-ce que la délégation ?

La délégation est aujourd'hui synonyme de partage du travail, qu'elle soit verticale ou horizontale. Il s'agit de partager l'autorité et la responsabilité avec d'autres personnes et de les maintenir engagées dans leur performance.

La « responsabilité » concerne la mission, les résultats désirés, et englobe également l'obligation d'exécuter les activités nécessaires à l'obtention de ces résultats.

L'« autorité » concerne le droit d'agir et de prendre des décisions. Une délégation efficace exige une autorité à la hauteur de la responsabilité. Lorsque nous sommes « responsables », nous assumons nos actes et nos décisions, ainsi que les récompenses ou pénalités associées.



### La délégation efficace

Pour beaucoup d'entre nous, la délégation représente un dilemme : nous devons conserver ce que nous voulons céder – la responsabilité – et nous devons céder ce que nous voulons conserver – l'autorité. La manière dont nous gérons ce dilemme détermine notre succès en matière de délégation.

La délégation est un outil puissant qui permet à chacun de mettre à profit ses ressources. Un climat de grande confiance doit toutefois être établi entre le délégant et le délégué, celui-ci s'installant au fil du temps. La délégation est optimale lorsque l'environnement de travail encourage les valeurs de développement personnel, de croissance, d'innovation, de créativité et de dignité humaine.

Réfléchissez à ce que vous venez de lire et lisez les recommandations de la page suivante. Notez les actions que vous pouvez mettre en œuvre pour améliorer vos compétences de délégation.

### Les étapes d'une délégation efficace

1. Réfléchir et planifier au préalable.
2. Définir clairement la responsabilité et les résultats désirés.
3. Choisir la personne adéquate.
4. Décider du niveau d'autorité.
5. Décider des vérifications et contrôles.
6. Instaurer un environnement motivant.
7. Tenir la personne responsable.



# Les concepts clés de la délégation

## Time Mastery Profile®

- Niveaux d'autorité

Niveau 1 : Rassemblez toutes les informations, je déciderai.

Niveau 2 : Proposez des alternatives, je déciderai.

Niveau 3 : Recommandez une autre alternative, je déciderai.

Niveau 4 : Décidez, attendez mon autorisation.

Niveau 5 : Décidez, agissez à moins que je ne dise non.

Niveau 6 : Agissez, faites un compte-rendu des résultats.

Niveau 7 : Agissez, faites un compte-rendu en cas d'échec.

Niveau 8 : Agissez, pas besoin de compte-rendu.

- Assurez-vous de déléguer une autorité suffisante pour permettre à la personne d'obtenir les résultats escomptés. N'oubliez pas les huit niveaux d'autorité.

- Réfléchissez à la manière dont vous allez gérer la tâche avant de la déléguer. Si vous n'arrivez pas à la gérer, peut-être vaudrait-il mieux ne pas la déléguer.

- Réfléchissez au style comportemental de l'autre personne et adaptez votre délégation en conséquence.

- Ne vous imisiez pas, ne sapez pas, n'annulez pas, et ne modifiez pas arbitrairement les décisions des autres.

- Déléguiez le droit de se tromper. Tirez les enseignements des erreurs commises.

- Notez les détails pertinents de la délégation. Remettez une copie à l'autre personne.

- Assurer un suivi ne signifie pas être constamment sur le dos de l'autre personne. Laissez cette personne travailler seule, mais procédez à des vérifications régulières lors des étapes critiques du projet.

- Ne vous contentez pas d'accepter une délégation ascendante. Demandez à connaître les solutions ainsi que les problèmes. Aidez les autres à apprendre à faire les bons choix.

- Insistez sur les résultats, et non sur la perfection. Il existe une multitude de moyens pour arriver au même but. Ne forcez pas l'autre personne à appliquer vos propres méthodes et apprenez à accepter les différences.

### Mon plan d'action pour une délégation efficace

La/les vieille(s) habitude(s) que je veux changer ou éliminer :

La/les nouvelle(s) habitude(s) que je veux développer :

Les mesures que je prendrai pour m'assurer de démarrer du bon pied :

La cohérence et la persévérance sont les seuls moyens de développer de nouvelles habitudes. Pour éviter de m'écarter de ma/mes nouvelle(s) habitude(s), je vais :

À quelles personnes vais-je demander de m'aider, et que vais-je leur demander de faire ?



# La procrastination

Time Mastery Profile®

Des projets qui tombent à l'eau, des rêves qui ne se réalisent pas, des pertes de temps inégalées : la procrastination est la cause première de tous ces maux. La procrastination est une fâcheuse habitude qui peut entraver le développement personnel et professionnel d'une personne.



## La procrastination : un obstacle au succès

Le succès est le fruit de l'accomplissement des tâches importantes et indispensables à la réalisation des objectifs. Les tâches le plus souvent remises au lendemain sont précisément les plus importantes, il est rare de faire traîner les tâches futiles... Si nous pouvions seulement apprendre à recentrer notre procrastination sur les questions peu importantes, notre problème disparaîtrait !



## Quelles sont les causes de la procrastination ?

La procrastination n'épargne personne et nous en souffrons tous à un moment ou un autre. Celle-ci consiste à exécuter les activités ou les tâches peu prioritaires aux dépens de celles qui sont prioritaires. Par exemple, vous rangez votre bureau alors que vous devriez travailler sur votre rapport ; vous regardez la télévision alors que vous devriez faire du sport ; vous prenez un autre café alors que vous devriez retourner au bureau ; vous appelez ce sympathique client qui n'achète pas grand-chose alors que vous devriez préparer une présentation de vente pour un client potentiel qui pourrait acheter beaucoup plus ; vous évitez vos collègues au lieu de leur annoncer une mauvaise nouvelle ; vous n'allez pas au bureau pour éviter de critiquer les performances d'un membre du personnel ; et vous reportez des activités qui prennent du temps avec vos enfants parce que vous trouvez toujours quelque chose de « plus urgent » à faire...

La procrastination peut être attribuée à trois causes majeures. Nous avons tendance à remettre à plus tard :

- les tâches désagréables ;
  - les tâches difficiles ;
  - les tâches qui impliquent des décisions ardues.
- Or, ce sont précisément ces tâches qui contribuent le plus à notre succès.

Lorsque nous ne voulons pas faire quelque chose, nous nous attardons sur des tâches futiles et tentons de nous occuper pour nous donner bonne conscience.

Avez-vous déjà remarqué que remettre une tâche à plus tard ne la faisait pas disparaître ? La reporter ne fait qu'aggraver la situation. L'anxiété vous gagne, et vous vous énervez pour un rien.

Personne n'échappe à son lot de tâches difficiles ou désagréables. Ce n'est pas en les ignorant qu'elles disparaîtront. Tôt ou tard, il faudra bien prendre son courage à deux mains et les affronter. Entre-temps, on culpabilise.



## Les mesures préventives

Pour transformer votre envie de tout remettre à plus tard, vous devez prendre des mesures positives. Ne justifiez pas vos habitudes de procrastination, changez-les ! Si vous les justifiez, niez leur existence, ou rationalisez, vous diminuez vos espoirs d'amélioration.

Le premier pas à franchir si vous êtes un adepte invétéré de la procrastination, c'est de l'admettre. Tant que vous continuerez à la nier ou à la justifier, vous ne serez pas en mesure de la surmonter. Une fois cette mauvaise habitude admise, vous pourrez examiner votre situation et en identifier les causes afin de trouver la meilleure technique pour la vaincre. La procrastination, comme tout problème, ne peut être résolue qu'en prenant des mesures positives.

Réfléchissez à ce que vous venez de lire et lisez les recommandations de la page suivante. Notez les idées d'actions qui vous permettront de vaincre votre procrastination.



# Les concepts clés de la procrastination

## Time Mastery Profile®

- Lorsque vous êtes en proie à la procrastination, la meilleure chose à faire est tout d'abord de l'admettre. Arrêtez de chercher à vous justifier et vous serez plus enclin à agir.
- Analysez les raisons qui vous poussent à tout remettre à plus tard. La plupart d'entre nous avons tendance à éviter les tâches qui sont désagréables, complexes, ou accablantes.
- Commencez par les tâches les plus ardues.
- Attaquez-vous aux tâches désagréables par petits morceaux et à petites doses.
- Déléguez la tâche à une autre personne qui pourrait éventuellement l'apprécier. Il arrive souvent que d'autres apprécient ce que nous n'aimons pas faire.
- Décomposez les tâches complexes en petites étapes et concentrez-vous sur une à la fois.
- Accomplissez les petites tâches qui vous permettront d'aller de l'avant.
- Motivez-vous. Ne remettez pas les choses à plus tard sous prétexte que vous vous apitoyez sur votre propre sort.
- Ne soyez pas perfectionniste. Il y a toujours une part de risque. N'oubliez pas que vous êtes payé pour obtenir des résultats, pas pour être parfait.
- N'attendez pas d'être dans le bon état d'esprit. Foncez quelle que soit votre humeur. Selon les mots de Thomas Edison : « Le génie, c'est 1 % d'inspiration et 99 % de transpiration. »
- Pour accomplir quelque chose, il n'y a que deux règles : Règle N°1 : Commencer. Règle N°2 : Continuer.
- Engagez-vous à agir. Fixez-vous des délais. Promettez des résultats aux autres. La peur de perdre la face est une puissante motivation.
- Promettez-vous une récompense une fois la tâche achevée. Si vous méritez la récompense, profitez-en.
- Oui, vous en êtes capable ! Faites-le maintenant !

<p>Mon plan d'action pour <b>vaincre la procrastination</b></p>
<p>La/les vieille(s) habitude(s) que je veux changer ou éliminer :</p>
<p>La/les nouvelle(s) habitude(s) que je veux développer :</p>
<p>Les mesures que je prendrai pour m'assurer de démarrer du bon pied :</p>
<p>La cohérence et la persévérance sont les seuls moyens de développer de nouvelles habitudes. Pour éviter de m'écarter de ma/mes nouvelle(s) habitude(s), je vais :</p>
<p>À quelles personnes vais-je demander de m'aider, et que vais-je leur demander de faire ?</p>



# Le temps de l'équipe

## Time Mastery Profile®

La question suivante est pertinente: « comment organiser au mieux mon emploi du temps ? » Mais pour aller plus loin, nous devons poser celle-ci : « Comment organiser au mieux notre emploi du temps ? » Le travail en vase clos n'existe pas, et on n'accomplit pas grand-chose seul. Les meilleures performances exigent les efforts concertés d'un groupe de personnes oeuvrant ensemble dans un but commun.

Si la gestion du temps individuel est déterminante, la gestion du temps de l'équipe l'est tout autant. Lorsqu'un individu met ses efforts à la contribution du groupe, l'efficacité augmente et améliore la productivité de tous les membres de l'équipe. En équipe, nous pouvons accomplir davantage que la somme du travail de chaque individu travaillant de son côté.

La gestion du temps de l'équipe exige une approche totalement nouvelle de la gestion du temps. Elle part du principe que la cadence de l'entreprise ne dépend pas des individus seuls, mais d'un groupe de personnes travaillant ensemble sous forme d'équipe de projet, de comité, de groupe de travail, ou en simple collaboration. Ainsi, nous devons apprendre à penser et à agir collectivement dans le respect du temps dont nous disposons. Cette approche n'a pas pour but de diminuer l'importance de l'individu, mais plutôt d'élargir la perception qu'a un seul individu.



### Des équipes de soutien

Les experts en gestion du temps s'efforcent constamment de développer une équipe de soutien de qualité car ils ont conscience de l'importance des coéquipiers. Ceux-ci sont bien plus que les individus sous votre responsabilité – il s'agit également de vos associés. Où que vous travailliez, le succès de votre entreprise dépend de la qualité de vos relations professionnelles.

Les personnes qui savent gérer leur temps de manière efficace découvrent de nombreux moyens de développer un dialogue continu au fil du temps. Elles trouvent le moyen de débattre des pertes de temps sans pour autant rejeter la responsabilité sur les autres.

Quoi que nous fassions et même avec les meilleures intentions du monde, il nous arrive de faire perdre du temps aux autres et nous sommes aussi la source de certains de leurs problèmes, c'est inévitable. Ce qui est dommage, c'est qu'il existe rarement de dialogue à ce sujet. Nous passons beaucoup de temps à nous plaindre, mais peu à tenter de résoudre le problème.



### Penser aux autres

Une bonne gestion du temps de l'équipe passe notamment par la volonté sincère de respecter et d'aider les autres. Ce n'est pas en pensant seulement à ses propres intérêts que l'on progresse, et nous sommes tous logés à la même enseigne. Résoudre ses problèmes d'emploi du temps au détriment des autres ne mène nulle part. L'individualisme apporte au mieux un avantage temporaire, mais avec des effets secondaires désastreux.

Nous devons donc nous améliorer, tout en aidant les autres à s'améliorer. Nous devons respecter notre propre emploi du temps et celui des autres afin de développer une gestion efficace du temps de l'équipe.



### Une influence mutuelle

Maîtriser son temps n'est pas un problème individuel mais une question d'influence mutuelle. Nous devons nous aider les uns les autres sans quoi nous risquons de freiner les progrès de chacun. Nous faisons tous partie du problème, comme de la solution. Efforcez-vous d'exercer une influence positive sur les autres. Mais surtout, traitez les autres comme vous aimeriez que l'on vous traite. Vous ne serez pas déçu par le résultat !

Réfléchissez à ce que vous venez de lire et examinez les recommandations de la page suivante. Notez les idées d'actions pour améliorer la gestion du temps de votre équipe.



# Les concepts clés concernant le temps de l'équipe

## Time Mastery Profile®

- Quelles que soient vos qualités, vous ne pouvez pas tout faire. Il vous incombe de développer une solide équipe de soutien pour permettre à chacun d'accomplir davantage. Individuellement, nous n'accomplissons jamais autant que collectivement.
- N'attendez pas que quelqu'un d'autre fasse le premier pas ; supposez que tout dépend de vous. « Si je ne fais rien, rien ne se réalisera. »
- Montrez l'exemple à suivre en matière de gestion du temps.
- Montrez aux autres que vous les respectez et que vous respectez leur emploi du temps. Cherchez le moyen de leur faire gagner du temps, en incluant l'utilisation de nouvelles technologies.
- Demandez aux autres en quoi vous leur faites perdre du temps et changez de comportement. Ne distrayez pas les membres de l'équipe en les appelant inutilement au téléphone ou en passant dans leur bureau sans rendez-vous. Assurez-vous que vos e-mails soient clairs et complets.
- N'envoyez pas d'e-mails à une liste entière si seules quelques personnes en ont besoin.
- Prenez soin de vos relations professionnelles. Apprenez à connaître les gens. Parlez avec eux. Riez avec eux et partagez leurs préoccupations.
- Faites preuve de ponctualité. Tenez vos promesses dans les délais.
- Discutez des objectifs, des priorités, et des projets avec vos supérieurs, vos subordonnés, les membres de l'équipe, et le personnel de soutien. Faites-le souvent.
- Dressez un ordre du jour avant d'appeler ou de rencontrer quelqu'un.
- Ne donnez pas vos instructions à la hâte. Prenez le temps de bien vous faire comprendre.
- Prenez le temps d'être à l'écoute.
- Commencez plus tôt. Demandez les choses plus tôt. Prévenez les autres bien à l'avance.

<b>Mon plan d'action pour une gestion du temps de l'équipe efficace</b>
La/les vieille(s) habitude(s) que je veux changer ou éliminer :
La/les nouvelle(s) habitude(s) que je veux développer :
Les mesures que je prendrai pour m'assurer de démarrer du bon pied :
La cohérence et la persévérance sont les seuls moyens de développer de nouvelles habitudes. Pour éviter de m'écarter de ma/mes nouvelle(s) habitude(s), je vais :
À quelles personnes vais-je demander de m'aider, et que vais-je leur demander de faire ?



## Conclusion

### Time Mastery Profile®



Vous avez maintenant établi le profil de vos habitudes de maîtrise du temps, élaboré des plans d'action en vue d'une amélioration, et découvert comment votre équipe ou groupe de travail pouvait gérer son temps plus efficacement. Félicitations !

Pour maîtriser son temps individuel et le temps de l'équipe, il est primordial de suivre l'approche à cinq étapes utilisée pour élaborer vos plans d'action :

1. Définissez les habitudes, méthodes, procédures, ou comportements que vous voulez changer ou éliminer.
2. Définissez les nouvelles habitudes, méthodes, procédures, ou nouveaux comportements que vous voulez développer.
3. Enumérez les mesures que vous prendrez pour vous assurer de démarrer du bon pied.
4. Enumérez les tâches que vous accomplirez pour éviter de reprendre vos vieilles habitudes.
5. Identifiez les personnes auxquelles vous pourrez demander de l'aide quant à la maîtrise de votre nouvelle approche. Identifiez également avec précision ce que vous leur demanderez de faire pour vous aider.

Ces étapes vous sembleront peut-être au départ mécaniques et rigides. Mais au fur et à mesure que vous les appliquerez pour maîtriser certains aspects de la gestion du temps, vous découvrirez que ce processus devient plus naturel et automatique.



Vous avez parcouru les 12 domaines dans lesquels vous pouvez vous améliorer et vous êtes maintenant prêt à parfaire votre gestion du temps. Par quel élément de cette liste allez-vous commencer ?

Développer une attitude d'efficacité  
Établir des objectifs clairement définis  
Savoir quoi faire en identifiant les priorités  
Analyser mon emploi du temps  
Maîtriser la planification pour une plus grande efficacité  
Savoir quand exécuter les tâches en les programmant  
Gérer les interruptions  
Améliorer l'efficacité des réunions  
Traiter les communications écrites  
Optimiser les stratégies de délégation  
Vaincre la procrastination  
Développer la gestion du temps de l'équipe