

Atelier Gestion du temps

*Accès à l'emploi, épargne-crédit à Antananarivo, Madagascar
Partenariat Inter Aide – C.E.-FOR*

Objectif

L'atelier gestion du temps a pour **objectif** de permettre aux stagiaires de **comprendre quand et comment ils perdent du temps** et de leur fournir des **outils simples pour mieux maîtriser leur temps de travail**. Une bonne partie de l'atelier consiste donc à étudier son propre emploi du temps. L'atelier se déroule donc en deux temps, séparés par deux semaines.

1^{ère} séance

La première séance ne doit pas durer plus **d'une demi heure**.

Valeur d'exemple de la maîtrise de son temps (ou pas) par l'animateur

La manière dont l'animateur va gérer le temps de cette première séance est très important pour qu'il puisse servir de valeur d'exemple. De manière générale, l'animateur devra être particulièrement attentif à la manière dont il conduit les séances de l'atelier pour pouvoir prendre des exemples concrets de perte ou de gain de temps.

Succès de l'atelier dépend des stagiaires

L'animateur doit expliquer les **objectifs** de l'atelier, en mettant l'accent sur le fait que cette formation n'a de chances d'être utile pour les stagiaires que s'ils **jouent le jeu**, c'est-à-dire s'ils ne considèrent pas l'exercice comme un moyen de juger leur travail et leur reprocher leurs pertes de temps, mais comme un outil d'efficacité et de gestion du stress. Il faudra en conséquence qu'il rappelle que les résultats leurs resteront personnels et ne serviront en rien à les évaluer. En effet, si un stagiaire dresse un tableau idyllique de son temps (dans l'idée qu'il se fait – souvent fausse – de ce que l'on attend de lui), on ne pourra pas l'aider à optimiser son temps, mais simplement lui dire que l'emploi du temps qu'il présente est irréal... A cette fin, les **exercices remis au formateur seront rendus anonymes** par une personne ne participant pas à l'atelier et les originaux remis aux stagiaires.



Trois étapes

➤ Première séance : elle a pour objet d'*expliquer le fonctionnement* de l'atelier et de *distribuer les exercices que les stagiaires devront faire seuls avant la deuxième séance*. Ce sont les exercices 2 (*Comment dépensez-vous votre temps ?*), 3 (*Responsabilités principales et temps alloué*) et 5 (*Qu'est ce qui est important et urgent ?*).

➤ Travail personnel des stagiaires : après deux semaines de travail des stagiaires sur ces trois thèmes (en s'appuyant sur leur réalité), l'animateur recueille les exercices et les étudie.

➤ Deuxième séance : l'animateur réunit de nouveau les stagiaires pour analyser leurs réponses, les faire travailler en groupe et leur donner des clefs d'analyse (voir ci-dessous).

2ème séance

La 2^{ème} séance dure *deux heures trente*.

➤ La *première heure* est consacrée au :

- *Travail à deux ou en groupes* pour réaliser les *exercices 1 (Que font ceux qui gèrent bien/gèrent mal leur temps ?)*, 4 (*Quand et comment je perds du temps ?*) et 6 (*Programmer ses actions pour en accroître la qualité*).

- L'animateur passe de groupe en groupe pour *les aider à formaliser et répondre à leurs questions*.

- Il observe en particulier la *dynamique* des groupes pour pouvoir ensuite prendre des exemples concrets sur les pertes de temps induites par cette dynamique ou cette absence de dynamique

[ex. : un stagiaire est un moteur pour le groupe mais n'a en fait pas compris la consigne et nuit à la dynamique, une confusion dans l'ordre avec lequel les exercices devront être réalisés qui interdit de rebondir d'une rubrique à l'autre, une incapacité de certains à faire valoir leur point de vue en temps utile qui nuit à une vision du groupe, une répartition du travail classique dans le groupe : leader (celui qui anime la discussion dans le groupe, recentre le groupe sur les questions essentielles, synthétise etc.)/participant/secrétaire (prend en note ce qui est dit) ou anarchique...]

➤ Au cours de la *demie heure* qui suit, l'animateur :

- *synthétise les résultats* des exercices 2, 3 et 5 ;

- *adapte ses interventions aux particularités de l'activité* des stagiaires et les difficultés qu'elle peut engendrer (déplacements, interruptions inattendues...)



- ***propose des solutions concrètes.***

[ex. : réaménagement de l'emploi du temps, traitement des questions les moins importantes faciles à traiter rapidement en début de journée pour pouvoir se concentrer sur les questions essentielles, calendrier précis des actions, évaluation fréquente des progressions, analyse de ses propres pertes de temps en réalisant périodiquement l'exercice 2, etc.].

➤ Au cours de l'**heure** qui suit, l'animateur :

- ***Restitue*** aux stagiaires ***cinq grandes lois permettant de décoder et d'optimiser son temps*** en insistant sur les ***petits trucs*** que l'on peut mettre en place pour répondre à des difficultés spécifiques.

- ***fait réagir*** les stagiaires sur les lois, les discute avec eux, leur demande leurs trucs à eux, etc. Il s'efforcera de ne pas rendre l'exercice trop théorique et s'appuiera sur des exemples concrets tirés de la situation des stagiaires et des exercices 1, 4 et 6 réalisés par les stagiaires au cours de la séance.

➤ ***L'animateur insiste en fin de séance sur le fait que l'atelier de gestion du temps est un processus continue, que l'on peut continuer seul en : 1°) analysant seul périodiquement ses difficultés, 2°) mettant en place les cinq grandes lois.***

L'animateur peut proposer aux stagiaires de le contacter pour continuer à travailler de manière individuelle (et avec son aide) s'ils découvrent après l'atelier des difficultés dans leur gestion du temps.

Annexe 1 : les 5 grandes lois

Annexe 2 : 6 exercices



Les 5 grandes lois

La loi de « la nature a horreur du vide »

Tout espace vide a tendance à se remplir avec : d'autres gens, des demandes que l'on n'attend pas, des urgences...

Le **risque** est :

1. de ne pas réaliser ses objectifs
2. de ne plus avoir de temps pour penser
3. de multiplier les moments non productifs
4. de se perdre dans beaucoup de petites tâches qui ne contribuent pas à l'objectif général

Pour éviter cela, il faut :

1. Planifier des plages de temps pour soi-même
2. Réfléchir avant d'agir
3. Etre conscient que l'on fait trop de choses
4. Se considérer soi-même comme l'un de ses « clients » les plus importants

La loi de la récolte

Comme dans une ferme, il faut d'abord planter, arroser et faire pousser avant de récolter.

Le **risque** est de :

1. Oublier de préparer la terre
2. Vouloir tout tout de suite
3. Ne voir que le court terme et oublier le long terme.

Pour éviter cela, il faut :

5. Définir des priorités à court, moyen et long terme dans un calendrier d'actions
6. Arroser les semences des actions assez longtemps à l'avance...

La loi de la relativité



On dit qu'Einstein aurait dit : « *une heure passée avec une jolie fille semble durer une minute alors qu'une minute assis sur un four brûlant semble durer une éternité. Et c'est ça la loi de la relativité !* ».

Le **risque** est donc de :

1. passer plus de temps sur les tâches que l'on aime faire, sans se préoccuper de leur importance
2. de remettre au lendemain les tâches que l'on n'aime pas.

Pour éviter cela, il faut :

7. Etre conscient des tâches que l'on aime et de celles que l'on n'aime pas
8. Commencer par ce que l'on n'aime pas plutôt que par ce que l'on aime.

La loi de l'Iceberg

Nos tâches prennent plus de temps que nous croyons. Nous ne prenons pas en compte le temps additionnel comme celui induit par : la concentration sur le problème, les interruptions, trouver les bonnes informations, écouter les idées des autres, les réponses des autres nécessaires à résoudre le problème... C'est du temps caché, ou la partie immergée de l'iceberg, celle que l'on ne voit pas.

Le **risque** de ne pas prendre la loi de l'iceberg en compte est que l'on va :

1. Minimiser le temps requis
2. Ne pas finir ses tâches
3. Courir d'une tâche à l'autre
4. Se sentir en permanence inefficace...

Pour éviter cela, il faut :

9. Analyser son temps
10. Evaluer le temps nécessaire à l'accomplissement d'une tâche du début à la fin, en prenant en considération le « temps caché »
11. Apprendre à dire « non »



12. Multiplier dès le début par 1,5 le temps prévu pour l'accomplissement d'une tâche.

La loi des 80-20 %

On passe 80% de notre temps de travail pour 20% de résultats. Seulement 20% de notre temps produisent 80% de nos résultats.

Le **risque** est donc :

1. de perdre le sens de ce qui est essentiel
2. de passer trop de temps sur les détails ou sur des tâches périphériques
3. que « les arbres cachent la forêt ».

Pour éviter cela, il faut :

13. Définir des priorités
14. Identifier vos activités essentielles et les planifier
15. Allouer du temps à vos activités essentielles chaque jour ou chaque semaine.



LES 6 EXERCICES

Exercice 1

Que font ceux qui gèrent bien / gèrent mal leur temps ?

Vous avez sûrement rencontré quelqu'un qui vous semble soit très **désorganisé** dans sa gestion du temps soit au contraire très **efficace** dans sa gestion du temps. Cela peut être quelqu'un que vous connaissez dans votre travail ou en dehors du travail.

Travaillez dans votre groupe pour faire la liste de **trois caractéristiques principales de ceux qui gèrent bien ou gèrent mal leur temps** et donnez des **exemples** : que font-ils, que ne font-ils pas ?

Ceux qui gèrent bien leur temps

1

2

3

Ceux qui gèrent mal leur temps

1

2

3



Exercice 2**Comment dépensez-vous votre temps ?**

Tâches	Trop	Juste ce qu'il faut	Pas assez
Réunions inefficaces			
Réunion efficaces			
Conversations avec les collègues			
Discussions avec les bénéficiaires			
Terrain			
Coordination des actions			
Visite à domicile			
Rédaction documents			
Déplacements			
Classement			
Comptes			

Exercice 3

Quand et comment est-ce que je perds du temps ?

Travaillez par deux et interrogez votre partenaire pour l'aider à identifier quand et comment les autres lui font perdre du temps et quand et comment il perd du temps dans une journée de travail.

1 Quand et comment **les autres** me font perdre du temps ?

2 Quand et comment **je** perds du temps ?

3 Listez par ordre de priorité les **cinq situations où vous perdez du temps** et indiquez si elles sont :

- sous votre contrôle,
- si vous pouvez agir pour les amenuiser,
- ou si elles sont indépendantes de votre volonté.



Exercice 5

Qu'est ce qui est **important et urgent**

Remplissez le tableau qui suit et dites ce qui est **important et urgent, important et pas urgent, pas important et urgent, pas important et pas urgent.**

		URGENT	PAS URGENT
IMPORTANT	I		II
	III		IV
PAS IMPORTANT			



Exercice 6

Programmer ses actions pour en accroître la qualité

Dans la cadre d'un travail individuel et sur la base de vos objectifs et tâches actuelles :

- Rédiger un **programme simplifié** d'une (ou plusieurs) tâche(s) à long terme en indiquant les **étapes nécessaires** à court, moyen et long terme.

Long terme	Moyen terme	Court terme

- Que pourriez-vous faire demain pour commencer à réaliser cette(ces) tâche(s) ?
Rappelez-vous ce que vous avez à faire demain et demandez-vous quelle est la première petite tâche ou petite action que vous pourriez faire demain pour commencer à réaliser vos tâches à long terme.



Atelier gestion du temps

Remarques sur les exercices réalisés

- Vos emplois du temps montrent que pour la plupart vous ignorez votre « temps caché ». Ils sont souvent « parfaits ». On n'y voit intervenir aucune « perte de temps ». En d'autres termes, vous avez intégré dans vos tâches vos pertes de temps. Vous n'avez pas su les découvrir. Et pourtant, il vous arrive sûrement de recevoir un coup de fil personnel au bureau, de devoir faire une course rapide, de parler à un collègue de problèmes professionnels qui n'ont pas de rapports avec vos tâches, etc. Donc, pour mieux connaître son temps « caché », il faut savoir analyser ces moments et vous auriez tout intérêt à continuer l'exercice en vous connaissant mieux, pour éliminer les moments que vous estimez n'être pas utiles à votre efficacité.
- Vos emplois du temps sont surprenants : certains travaillent plus de 27 heures par jour, d'autres moins de 5. Je note que certains travaillent plus de 120% par jour. Mais quel que soit le système de comptes que l'on adopte, une journée n'a que 24 heures... On sait bien que tous travaillent environ 10 heures par jour, mais lorsque l'on est guidé par le remplissage de la fiche, on oublie que les tâches journalières ne sont pas les tâches mensuelles, etc. et on est guidé par l'impression que l'on a de la durée et non pas par la durée réelle. La réalité du temps et l'idée que l'on s'en fait n'est pas la même. Il est donc important de savoir où l'on passe du temps, pour en passer moins sur ce qui n'est pas important et pas urgent et plus sur ce qui est important et urgent. L'analyse doit vous aider à hiérarchiser vos tâches et votre temps.

(cf. loi de la récolte, loi des 80/20).

- Comme chez toutes les personnes qui suivent ces ateliers de gestion du temps, on constate que le temps que vous croyez passer sur vos tâches ne correspond pas au temps réel que vous y passez. Très souvent on constate que les tâches sur lesquelles on croit passer beaucoup de temps sont celles que l'on n'aime pas et celles sur lesquelles on croit passer peu de temps sont celles que l'on aime. Hélas, le travail n'est pas réparti en tâches agréables et urgentes/importantes et en tâches désagréables pas importantes/ pas urgentes. Deux lois peuvent ici vous aider à y voir plus clair et quelques conseils à améliorer votre gestion du temps : la loi de la relativité et la loi de l'iceberg. Attention la loi de l'iceberg ne doit pas conduire à ne pas aider les collègues dans des tâches qui ne sont pas les vôtres mais pour lesquelles ils vous sollicitent. Un jour peut-être vous aurez besoin d'eux et le travail en équipe est essentiel à votre type d'activités où la synergie est le maître mot des actions. Mais cela ne veut pas dire que l'on doit laisser son temps grignoter par les autres ...
- Beaucoup d'entre vous se plaignent du temps que leur prennent les déplacements (y compris pour monter l'escalier...). Quelques conseils à cet égard : il y a bien entendu du temps incompressible : si l'on prend le taxi pour aller d'Isotry à Anosibe, on va devoir y passer un certain temps. Toute la question est premièrement de savoir si c'est du temps perdu. Cela peut aussi être un moment de réflexion pendant lequel personne ne va vous interrompre et pendant lequel vous allez peut-être pouvoir réfléchir sur un problème de travail. Dans ce cas, ne perdez pas le bénéfice de ce moment en notant à votre arrivée, ou même pendant le trajet, les conclusions de vos réflexions. Si vous ne le faites pas, bien

CEFOR 2004 13/1



PRATIQUES

Réseau d'échanges d'idées et de méthodes pour des actions de développement

<http://www.interaide.org/pratiques>

souvent vous allez devoir refaire le raisonnement et perdre ainsi le temps gagné pendant le transport. On peut aussi bien entendu rationaliser les déplacements en les groupant : se déplacer une fois, et pas quatre fois, par jour pour faire des photocopies, grouper les interventions auprès d'une agence. En d'autres termes, attendre un peu avant d'agir afin de grouper les demandes ou les visites. Enfin, on peut gagner beaucoup de temps en organisant mieux son planning et en s'évitant des allers-retours sans objet.

- Beaucoup d'entre vous ont classé ce qui est « urgent-important, « important-pas urgent », etc. en fonction des personnes qui donnent les ordres et pas en fonction de la réalité de l'importance et de l'urgence pour votre travail. Il faut pour cela savoir dire non aux donneurs d'ordre : si on dit toujours oui en considérant que l'urgence est liée à la personne qui demande et pas à la réalité de l'urgence, tout devient urgent et à l'extrême, plus aucune tâche ne va pas pouvoir être effectuée correctement. D'autre part, on ne va plus pouvoir hiérarchiser ses tâches. Il faut donc savoir dire : est ce que cela peut attendre ? pouvez-vous me donner vos priorités par rapport aux trois tâches que vous venez de me donner ? Pouvez-vous demander à quelqu'un d'autre de faire cela car je suis débordé en ce moment ? etc.

(La loi de l'iceberg)

- Beaucoup disent perdre du temps avec les bénéficiaires. Leur temps réel passé avec eux est pourtant inférieur au temps qu'ils croyaient devoir passer avec eux. Ici, attention à ne pas confondre temps perdu et mauvaise organisation de son temps.

(La loi de la nature a horreur du vide).

- Beaucoup disent perdre du temps à informer les autres collègues. Attention, encore une fois, c'est parce que l'on s'informe que l'on gagne collectivement du temps. Cela dit, ça ne veut pas dire choisir n'importe quel mode d'information ou de communication. Si je dois communiquer à chaque membre du personnel la même information, j'ai intérêt plutôt que de le dire à chacun (j'ai déjà vu cette méthode à l'œuvre ici) à écrire un mot diffusé à tous ou à organiser une réunion pour faire passer mon message.

- Un dernier conseil : Quand on est sous pression de temps, on a tendance à oublier les tâches périphériques et urgentes. Il faut donc noter ses tâches et rayer celles que l'on a achevées. Cela dégage l'esprit et améliore sa concentration sur l'essentiel. Un autre petit truc afin d'améliorer son efficacité : il faut se débarrasser des tâches que l'on peut faire rapidement et facilement quand elles se présentent afin de les éliminer de son programme. Exemple : quelqu'un me demande où se trouve un document. Je le sais. Je n'essaye pas de remettre cela à cet après-midi. Je le lui dis tout de suite, car sinon, il va revenir l'après-midi pour me poser la même question et nous allons tous deux perdre du temps... En revanche, il ne faut pas se laisser « polluer » par mille demandes qui vous coupent en permanence dans ce que vous faites. Donc, tout est une question d'appréciation de la durée et de l'énergie que va vous prendre un renseignement et de décider si vous remettez cela à plus tard ou si vous le faites tout de suite pour vous en débarrasser. Avec l'expérience, ce genre de choix devient plus facile.

