

---

# Conseils pour maximiser la gestion de son temps

Les conseils qui suivent sont inspirés des ouvrages cités dans les notes ci-dessous. Ils ont pour but de vous éclairer ou de vous guider dans la gestion de votre temps.

## 1. PRISE DE CONSCIENCE DE LA VALEUR DE SON TEMPS

Prendre conscience de la valeur de son temps, réaliser que la gestion de son temps dépend principalement de soi, prendre les mesures pour organiser son temps en conséquence et faire preuve d'autodiscipline.

## 2. CLARIFICATION DE SES OBJECTIFS

Déterminer, d'une façon claire et précise, les objectifs qu'on désire atteindre sur les plans personnel et professionnel :

- ◆ à long terme;
- ◆ à moyen terme;
- ◆ à court terme;
- ◆ dans l'immédiat.

## 3. ÉTABLISSEMENT DE SES PRIORITES

Placer ses priorités au bon endroit en distinguant ce qui est important pour soi de ce qui l'est moins ou pas et en différenciant ce qui est important de ce qui est urgent. Quelques points à retenir :

- ◆ L'établissement des priorités tient compte des tâches et des responsabilités qui, dans l'école, incombent à la direction des services aux élèves.
- ◆ Les tâches qu'on accomplit ne sont pas toutes d'égale valeur. Il convient d'accorder une plus grande priorité aux tâches les plus gratifiantes ou à celles qui vont le plus loin dans l'atteinte de ses objectifs les plus importants et d'y mettre plus de temps.
- ◆ Une urgence, contrairement à une priorité ou à une activité importante, n'exige pas beaucoup de temps ni de concentration, mais elle doit être réglée immédiatement.

- 
1. COVEY, Stephen, R., *Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, Éditions générales First, Paris, 1989.
  2. JOSEPHS, Ray, *Gagner une heure chaque jour*, Dunod, Paris, 1994.
  3. KAUFMAN, Phyllis C. et CORRIGAN, Arnold, *How to Use Your Time Wisely*, Longmeadow Press, Stamford, Connecticut, 1987.
  4. SCRIPTOGRAPHIC COMMUNICATIONS LTD, *Ce que vous devez savoir sur la gestion de votre temps*, Willowdale, 1989.

## 4. PLANIFICATION DE SES ACTIVITES DANS L'AGENDA

Planifier les tâches ou les activités à accomplir à la lumière de ses priorités et en fonction des objectifs qu'on désire atteindre à plus ou moins long terme. Quatre types de planification : *annuelle, mensuelle, hebdomadaire et quotidienne.*

### ***Planification annuelle***

Lister, par ordre de priorité, les dossiers importants à assumer au cours de l'année scolaire et fixer, pour chacun d'eux, une échéance de réalisation. La nature du dossier et le temps à y consacrer servent de balises à cette planification dont on trouvera un modèle de fiche à la page 28.

### ***Planification mensuelle***

Au début de chaque mois, prendre environ une heure pour faire un retour sur ce qu'on a accompli le mois précédent, évaluer la pertinence et la qualité des activités effectuées, réajuster, s'il y a lieu, ses priorités d'action, puis inscrire les activités qu'on entend réaliser au cours du mois. Pour ce faire, on peut s'inspirer de la liste des activités proposées au début de chaque mois; cette liste a été conçue en fonction des tâches que la direction des services aux élèves est généralement appelée à assumer dans une école. Une fiche de planification mensuelle accompagne cette liste.

### ***Planification hebdomadaire***

Au début de chaque semaine, prendre environ quinze minutes afin de bien cerner, selon un ordre de priorité, les activités majeures qui prendront l'essentiel de son temps au cours des prochains jours. Estimer de façon la plus juste possible le temps nécessaire à l'accomplissement de ces activités en veillant à se fixer des échéances réalistes. Parmi ces activités, déterminer celles qui sont urgentes et exigent une attention immédiate et distinguer celles à faire absolument durant la semaine de celles à réaliser si possible. Noter également les tâches à déléguer. C'est l'utilité de la fiche de planification hebdomadaire qui est proposée au début de chaque semaine.

### ***Planification quotidienne***

Dès son arrivée au bureau le matin ou la veille, de préférence, prendre environ quinze minutes pour planifier sa journée de travail. Quelques jalons pour une bonne planification :

- Viser un certain équilibre dans la planification de ses journées de travail. Éviter qu'il y ait trop d'activités certains jours et trop peu les autres jours.
- Connaître sa façon de fonctionner ou son schéma personnel d'efficacité (rythme biologique) et réserver aux tâches importantes ou prioritaires les moments de la journée où l'on est le plus efficace et le plus productif. Par exemple :
  - les heures d'efficacité optimale aux problèmes majeurs, aux réflexions créatrices, aux discussions importantes, aux tâches difficiles ou déplaisantes;

- les heures d'efficacité moyenne aux échanges entre collègues, à la dictée du courrier, à la planification de son emploi du temps;
  - les heures d'efficacité réduite au tri du courrier, aux visites de routine, aux appels téléphoniques.
- Regrouper les activités selon leur nature et déterminer des plages de temps fixe pour les accomplir. Par exemple :
- bloc de temps pour les activités structurées majeures;
  - période de temps pour les activités routinières (correspondance, lecture de rapports, rencontres, appels téléphoniques, etc.);
  - bloc de temps pour les imprévus, les urgences, les visites inattendues ou les diverses interruptions (on recommande de prévoir 20-30% de son temps).

## 5. REALISATION DE SES ACTIVITES

Accomplir ses activités quotidiennes en veillant à être le plus conséquent possible avec sa planification. Quelques principes de base :

- ◆ Respecter ses priorités, ne pas les changer à la dernière minute.
- ◆ Ne pas éparpiller ses efforts dans trop de directions différentes. Il est préférable de fractionner son travail que de vouloir faire plusieurs tâches à la fois.
- ◆ Terminer ce qu'on débute, ne pas remettre au lendemain ou à plus tard les décisions difficiles. Il est conseillé, d'ailleurs, de commencer ses journées par les activités les plus difficiles ou par celles qui exigent le plus de temps.
- ◆ Se concentrer sur les activités vraiment importantes, celles qu'on juge prioritaires. Dans cette perspective, il importe de contrôler les urgences afin d'éviter qu'on délaisse des tâches importantes et qu'on accorde trop de temps à des activités urgentes mais mineures.
- ◆ Faire attention au perfectionnisme. Se rappeler que « le mieux est l'ennemi du bien ». Les tâches qu'on assume n'exigent pas toutes d'être accomplies à la perfection. Certaines oui, tandis que d'autres ont simplement besoin d'être raisonnablement bien faites. Mieux vaut viser l'efficacité que la perfection.
- ◆ Respecter sa propre gestion du temps si l'on désire que les autres la respectent. Ce qui signifie qu'il faut être capable de dire non quand on est sollicité pour un travail ou une aide qui entre en conflit avec une activité importante qu'on a déjà planifiée ou qu'on est en train de faire. Sinon, on risque d'être débordé et désorganisé et de devenir moins efficace.
- ◆ Chercher constamment à améliorer son rendement par de nouvelles méthodes ou techniques de travail plus simples et plus efficaces.

## 6. GESTION DE SES RENCONTRES ET REUNIONS

S'assurer de bien gérer les réunions et les rendez-vous afin qu'ils ne soient pas des causes de gaspillage de temps. Quelques conseils :

- ◆ Essayer de limiter le nombre de réunions auxquelles il faut assister.
- ◆ Éviter les réunions imprévues ou de dernière minute à moins qu'elles ne soient urgentes ou primordiales.
- ◆ Éviter de participer à des rencontres où sa présence n'est pas absolument nécessaire et auxquelles on peut facilement déléguer quelqu'un à sa place.
- ◆ Voir à ce que les rencontres soient préparées avec un ordre du jour précis comportant des objectifs bien définis et sur lequel figurent le début et la fin de la rencontre. Exclure de l'ordre du jour les informations qu'on peut faire circuler autrement.
- ◆ Ne pas programmer de longues réunions et fixer une limite de temps pour les sujets abordés, pour les interventions et pour les échanges.
- ◆ Veiller à expliciter, pour chaque rencontre, le suivi à apporter en fonction des tâches ou des mandats qui ont été confiés (Qui fait quoi? Quand?).
- ◆ Commencer les réunions à l'heure prévue et les finir à l'heure.

## 7. GESTION DES INTERRUPTIONS

S'assurer de bien gérer les interruptions, notamment les appels téléphoniques et les visites inattendues.

### ◆ Les *appels téléphoniques*

Lorsqu'on travaille sur des dossiers importants ou prioritaires et qu'on désire se protéger des appels téléphoniques superflus, le moyen le plus efficace est de faire filtrer ses appels par sa secrétaire à qui on aura préalablement fourni la liste des personnes dont on accepterait l'appel peu importe les circonstances. Selon la nature et/ou la provenance de l'appel, elle vous passe la communication, elle invite les personnes concernées à vous rappeler à un moment qui vous convient davantage ou elle s'enquiert auprès d'elles des moments appropriés pour recevoir vos appels.

Si vous disposez d'une boîte vocale, veiller à préciser qu'on vous laisse un message explicitant le motif de l'appel. Indiquer aussi le meilleur moment pour vous appeler.

Quelques conseils pour les appels ou les retours d'appels :

- regrouper ses appels à une période précise de la journée, celle qu'on considère la meilleure pour soi;
- téléphoner, de préférence, avant le repas du midi ou vers la fin de la journée pour réduire la durée des communications;
- préparer ses appels;
- commencer par les appels les plus importants;
- avoir un crayon et du papier près de soi pour prendre des notes;
- donner le plus de détails possible si l'on doit soi-même laisser un message;
- mettre fin à un appel avec simplicité et franchise, sans fausse justification.

#### ◆ Les *visites inattendues*

Si, à moins d'une urgence réelle, on préfère ne pas être dérangé à un certain moment de la journée pour pouvoir mieux gérer des situations ou des dossiers importants, on peut recourir à l'une ou l'autre des options suivantes :

- on demande au visiteur inattendu d'exposer rapidement son problème et on convient avec lui d'un rendez-vous ultérieur si son problème ne constitue pas une urgence ni une priorité;
- on ferme sa porte sur laquelle on appose une note indiquant qu'à moins d'une situation urgente, on ne sera disponible qu'à tel moment de la journée (cette façon de faire fonctionne mieux si la porte n'est fermée qu'à l'occasion);
- on demande à sa secrétaire de contrôler les visites inattendues (but et durée de la visite) et, à moins d'une urgence, de fixer des rendez-vous durant les heures de disponibilité qu'on a établies à l'avance.

Quand une personne désire vous rencontrer, on vous recommande d'aller vous-même la voir dans son bureau ou son local. La rencontre dure habituellement moins longtemps parce que vous avez la liberté de partir plus facilement et rapidement et de contrôler ainsi le temps que vous voulez accorder à la personne, compte tenu de l'objet de la rencontre. À moins, bien sûr, que cette personne ne dispose pas d'un bureau fermé et qu'elle désire traiter avec vous de choses personnelles ou confidentielles.

## 8. GESTION DES COMMUNICATIONS ECRITES

Se garder d'être submergé par la paperasse. Quatre grandes possibilités s'offrent à soi :

- ◆ On donne suite immédiatement à ce qui se retrouve sur son bureau, notamment les lettres et les notes de service.
- ◆ On remet la documentation reçue à une personne de l'école qui pourrait l'utiliser à meilleur escient que soi-même.
- ◆ On classe la documentation reçue pour un usage ultérieur (se référer à ce qui est écrit plus loin sur le classement).
- ◆ On élague la documentation jugée inutile, soit parce qu'on n'en a pas besoin, soit qu'on ne veuille pas la classer ou soit qu'on n'ait personne à qui la donner.

Il importe, quand on rédige des notes de service, de les faire brèves, pertinentes et de s'en tenir à des éléments factuels. Pour réduire la paperasse, il est conseillé d'utiliser des procédures ou des formulaires pré-établis.

## 9. SYSTEME DE CLASSEMENT

Un bon système de classement, c'est celui qui est compréhensible pour soi et pour sa secrétaire et qui permet un accès facile à la documentation qu'on désire conserver et consulter. Il existe plusieurs systèmes de classement et de codification des documents. Voici quelques suggestions :

- ◆ Faire suffisamment de fichiers distincts pour être en mesure de classer toute la documentation qu'on désire conserver. Exemples de fichiers :
  - fichier pour aujourd'hui contenant de la documentation importante devant être traitée immédiatement (ce fichier est transitoire, car la documentation utilisée est ensuite classée, jetée ou transmise à une autre personne);
  - fichier pour les activités en développement mais dont l'échéance de réalisation n'est pas aujourd'hui même (ce fichier est à réviser chaque semaine, voire quotidiennement);
  - fichier pour les documents à être utilisés plus tard ou pour rappeler les activités à faire : fichier mensuel avec une possibilité de 12 fiches (une par mois) et fichier quotidien avec une possibilité de 31 fiches (une par jour);
  - fichier pour la documentation relative à un projet particulier;
  - fichier pour son supérieur;
  - fichier pour ses subordonnés;
  - fichier pour le courrier (à classer, selon le cas, dans d'autres fichiers);
  - fichier pour les rencontres, les réunions;
  - fichier pour la lecture.
- ◆ Trier la documentation que l'on reçoit.
- ◆ Écarter d'abord les documents qu'on juge inutiles.
- ◆ Classer les documents utiles dans les fichiers qu'on a constitués.

## 10. DELEGATION DE TACHES

Déléguer autant de tâches qu'on peut, particulièrement celles qui n'exigent pas son attention personnelle et que d'autres personnes peuvent effectuer aussi bien sinon mieux que soi. Cela permet de se concentrer sur les tâches essentielles. Se rappeler que bien déléguer, ce n'est pas déverser ses propres responsabilités sur les autres, mais c'est plutôt agir à travers des personnes qui nous secondent et dont nous estimons le savoir-faire.

### ◆ *Quoi déléguer?*

Déléguer en fonction du degré d'importance et d'accomplissement personnel accordé aux diverses activités :

- Activités de faible importance et de faible accomplissement personnel. C'est le cas des tâches routinières. *Ne pas hésiter à les déléguer.*
- Activités importantes et de faible accomplissement personnel. *Elles peuvent être déléguées, mais elles exigent ensuite votre évaluation ou vérification parce qu'elles sont importantes.*
- Activités de faible importance et d'accomplissement personnel élevé. *On peut, soit les déléguer, puis vérifier ensuite leur réalisation, soit les réserver pour plus tard quand elles deviendront plus importantes.*
- Activités importantes et d'accomplissement personnel élevé. *Elles méritent votre attention personnelle et devraient rarement être déléguées.*

### ◆ *Comment déléguer?*

Quelques recommandations :

- Circonscire les activités qu'on désire déléguer et déterminer l'étendue et les objectifs de la délégation (responsabilités accordées, résultats attendus et réalistes).
- Sélectionner les personnes compétentes en fonction de leurs aptitudes et de leur savoir-faire et savoir-être par rapport aux tâches qu'on désire leur confier.
- Exposer clairement aux personnes choisies les objectifs visés et les résultats attendus, vérifier si elles comprennent ce qu'on attend d'elles et leur manifester qu'on a confiance en leurs capacités.
- Fixer un calendrier de réalisation des tâches déléguées et, avec les personnes concernées, convenir des échéances à respecter.
- Assurer les **PERSONNES** concernées de son soutien, mais ne pas chercher à faire le travail à leur place. Leur laisser la possibilité d'exprimer leur imagination et leur capacité d'initiative, leur permettre d'assumer les tâches qui leur ont été confiées et, le cas échéant, les faire participer aux prises de décision.
- Faire savoir aux personnes concernées sa satisfaction personnelle par rapport à l'accomplissement des tâches qu'on leur a déléguées en tenant compte, bien sûr, des résultats obtenus.

## **11. RETOUR SUR SA SEMAINE DE TRAVAIL**

À la fin de chaque semaine, faire un retour sur ses activités, évaluer les résultats obtenus, analyser, s'il y a lieu, pourquoi certaines activités n'ont pas été complétées et envisager les changements ou les solutions à apporter, reporter les tâches inachevées à plus tard et selon leur degré d'importance, puis réajuster sa liste d'activités de la prochaine semaine.

## **12. ÉVALUATION PERIODIQUE DE SON EMPLOI DU TEMPS**

À tous les six mois ou au besoin, particulièrement si l'on se sent bousculé ou étouffé par ses activités, analyser la gestion de son temps. Cette analyse est l'occasion, s'il y a lieu, de modifier ses mauvaises habitudes de travail pour en adopter de meilleures. Elle permet notamment :

- d'examiner son mode de fonctionnement, sa manière de gérer le temps;
- de discerner les **PERTES** de temps dans l'accomplissement de ses activités et de se donner des moyens pour réduire ces pertes;
- de vérifier si ses choix de gestion de ses activités et de son temps sont pertinents et conformes à ses objectifs et à ses priorités;
- de s'interroger sur le pourcentage de temps consacré à diverses tâches;
- de mieux distinguer les urgences des activités importantes;
- de revoir ses objectifs et de se fixer une nouvelle liste de priorités;
- d'accorder plus de temps aux activités importantes dans l'accomplissement de ses tâches et de ses responsabilités.