

mon argent

ma carrière

ma vie

Affaires PLUS

OCTOBRE 2001

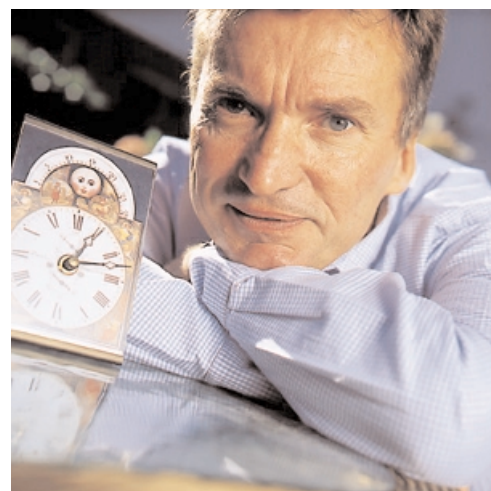
3,75 \$

LE TEMPS !

Réussir à gérer son temps.

Nous ne réussissons pas à mettre en pratique les principes et les techniques de la gestion du temps. Il nous fait aborder le problème d'une tout autre manière pour reprendre le contrôle de notre temps.

PLUS • Côté temps, qui êtes-vous ?



Réussir à gérer son temps

Réunions, voyages d'affaires, heures supplémentaires, échéanciers serrés, course à la performance... Essoufflé ? Vous n'êtes pas le seul. Le temps est devenu une obsession collective.

PAR GUYLAINE BOUCHER

Selon un récent sondage produit par l'Institut de la statistique du Québec, 41,4 % des travailleurs québécois et 40,8 % des travailleuses se sentent « pressés par le temps » et affirment ne pas parvenir à faire tout ce qu'ils ont planifié pour la journée.

Pas étonnant que les livres de gestion du temps n'aient jamais été aussi nombreux dans les librairies, sans compter les sessions de

formation, les agendas et les logiciels. Les deux grands principes de la gestion du temps – établir des priorités et déléguer – sont ultraconnus. Pourtant, peu de gens les mettent en pratique.

Mauvaise volonté? Non, répondent les trois experts interrogés par *Affaires PLUS*. Notre échec s'explique. Il n'est déjà pas simple de changer nos habitudes; cela se complique dans le contexte du travail. Comment réussir à reprendre le contrôle de notre temps?

1. Être vraiment motivé

Reprendre le contrôle sur le temps nécessite des changements. Or, explique François Gamonnet, spécialiste en gestion du temps, « procéder au moindre petit changement demande beaucoup d'efforts ». Pour réussir à changer, il faut énormément de motivation et de volonté. « Le problème, dit-il, c'est que les gens qui s'engagent dans une démarche pour mieux gérer leur temps sont souvent peu motivés. Ils suivent la formation à la demande de leur supérieur et ne peuvent pas s'empêcher de penser que plus ils seront efficaces et performants, plus on leur imposera une charge de travail importante. Cela n'a rien de bien motivant. »

Une vision des choses que Marcel Côté, professeur de management à l'École des Hautes Études Commerciales et auteur du livre *Maître de son temps*, partage entièrement. Selon lui, une démarche de formation en gestion du temps doit être volontaire, et surtout reposer sur une grande connaissance de soi.

2. Miser sur ses forces, non sur ses faiblesses

« Très souvent, après avoir lu un petit livre ou suivi un atelier d'une journée, les gens s'imaginent qu'ils vont se convertir et modifier considérablement leurs comportements, signale Marcel Côté. Ils veulent tout de suite s'attaquer à ce qui, dans leur personnalité, nuit à la gestion correcte de leur temps. C'est un faux débat. On ne peut pas changer sa personnalité profonde. Il faut bien se connaître, miser sur ses forces, et surtout éviter de travailler sur ses faiblesses, sans quoi on se découragera très vite. »

3. Arrêter de valoriser les « pompiers »

Selon François Gamonnet, notre peu d'intérêt à mettre en application les trucs pour mieux gérer le temps s'explique par le fait que cela n'est pas véritablement valorisé dans l'entreprise. « Dans 90 % des cas, les entreprises valorisent davantage quelqu'un qui est en train de courir que quelqu'un qui est assis dans son bureau, en train de réfléchir à ce que sera sa prochaine priorité. On accorde de la valeur à ce qui a le plus d'éclat. Spontanément, je ferai ce qui est valorisé dans l'organisation où je travaille. Autrement dit, j'éteindrai des feux plutôt que de les prévenir. Le problème, c'est que lorsque je travaille à éteindre certains feux, j'en crée nécessairement d'autres ailleurs. C'est une roue sans fin. »

Formateur pour de nombreuses sociétés, François Gamonnet se dit convaincu que l'ennemi numéro un du transfert des connaissances en matière de gestion du temps est l'incohérence des entreprises. « D'un côté, explique-t-il, les directions d'entreprise incitent leurs employés à suivre des sessions de formation sur la gestion du temps. De l'autre, elles leur envoient le signal qu'il faut tout faire le plus vite possible et que l'on n'a pas de temps pour la réflexion. C'est incohérent et personne ne fait face bien longtemps à l'incohérence sans se décourager. »

Président de la firme de recrutement et de consultation en gestion de carrière Adecco Québec, Rémi Tremblay confesse rencontrer fréquemment ce genre de situations dans les entreprises. « Aujourd'hui, le monde du travail est extrêmement axé sur la performance. Les entreprises ont un nouveau roi : les actionnaires, qu'il faut satisfaire à tout prix. Dans un tel contexte, il n'y a évidemment pas beaucoup de temps pour ralentir et réfléchir même si, à long terme, c'est certainement ce qu'il y a de plus rentable pour l'entreprise. »

4. Avoir le droit de réfléchir

De l'avis de Marcel Côté, c'est l'organisation même du travail qui est en cause. « Certains cadres d'entreprise s'imaginent toujours que les membres de leur personnel sont leur propriété propre et qu'ils peuvent en faire ce qu'ils veulent. » Or, précise-t-il, « si on veut vraiment passer à une autre vitesse, il faut que les patrons acceptent que leurs employés puissent arrêter de courir et penser par eux-mêmes. En ce moment, on gère des entreprises de haut savoir comme on gérait les usines de fabrication automobile du début du siècle. C'est le travail à la chaîne. Tant et aussi longtemps que ça ne changera pas, on ne tirera pas le maximum des compétences des gens. »

5. S'inspirer des nouvelles tendances

Certains mouvement « proralentissement » prennent racine ça et là dans le monde. En Allemagne par exemple, où l'on a longtemps

Côté temps, qui êtes-vous ?

Pourquoi manquons-nous toujours de temps ? Dans son livre *Le nouvel art du Temps*, Jean-Louis Servan-Schreiber s'est amusé à identifier les principaux profils des esclaves du temps perdu...

- **Le « dépêche-toi ».** Sprinteur, il croit que si une chose peut être réalisée en prenant son temps, c'est qu'elle ne doit pas être importante. Il a besoin de précipitation pour se sentir justifié d'agir. Aussi lui suffit-il de s'y prendre à la dernière minute, au prix d'un stress dont il ne peut se plaindre à voix haute.

- **Le « sois parfait ».** Perfectionniste, il ne sait pas s'arrêter dans la mise au point des derniers détails. Il perd du temps à ranger, raffiner, contrôler, garantir. Il a du mal à décider, car il craint de manquer une information cruciale. Son perfectionnisme le met en retard et l'empêche de prendre du recul.

- **Le « fais-moi plaisir ».** Trop gentil, il dit souvent oui quand il pense non et se retrouve embarqué dans une série d'activités dont il n'a que faire. Il n'aime pas annoncer une nouvelle désagréable, ce qui l'amène à laisser des situations se détériorer. Confronté aux engagements qu'il n'a pas pu tenir, il est consterné, mais il a bonne conscience parce qu'il voulait faire plaisir.

- **Le « essaie encore ».** Masochiste, il pense que tout doit être dur et difficile. Si ça ne l'est pas, il ne prend pas le problème au sérieux. Il se justifie davantage par l'effort que par les résultats. Pour lui, il est fort important que l'on sache qu'il n'a rien mangé et guère dormi tant il a travaillé.

- **Le « sois fort ».** Indépendant, il n'a besoin de personne. Il doit trouver seul les solutions et ne sait pas déléguer. Il n'exprime pas de faiblesses, ne se plaint pas. Il prend sur lui, serre les dents et tient à avoir raison. Debout sur la passerelle, il saura couler avec le bateau.

vanté les mérites d'une économie parfaitement synchronisée et performante, on voit de nombreux groupes de protestation faisant la promotion de différents moyens susceptibles de freiner le temps et de permettre la réflexion. Même chose en France où l'adoption de la semaine de travail de 35 heures, loin d'alléger la tâche des travailleurs, les a exposés à davantage de pression, dont celle d'exécuter le même travail en moins de temps.

Plus près de nous, selon Rémi Tremblay, l'idée fait aussi son chemin. « Pendant de nombreuses années, les gens ont admiré les conquérants, ceux qui avaient bâti des empires au détriment de leur vie personnelle et familiale. Aujourd'hui, ces personnes ne sont plus considérées comme des modèles. On valorise davantage les gens qui ont pris le temps de se demander ce qu'ils souhaitent faire de leur vie et qui ont choisi d'être heureux, tant dans leur travail que dans leur vie personnelle. Ce n'est peut-être pas encore palpable, mais c'est significatif. »

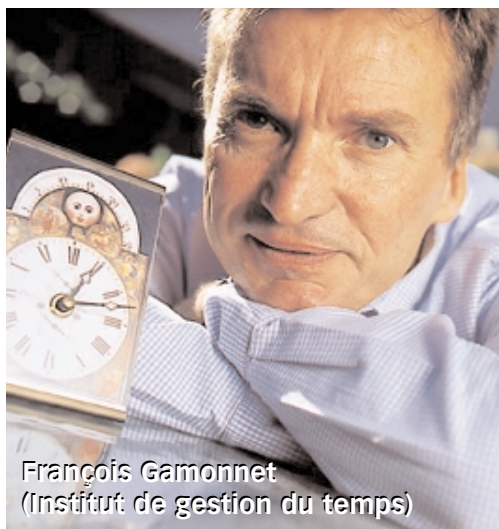
6. Entamer sa propre réflexion

Question de favoriser le changement, au cours des dernières années, la firme Adecco Québec a, par exemple, profondément transformé ses services pour pouvoir venir en aide aux gens désireux de réfléchir sur leur avenir professionnel. Ainsi, sorte de retraite fermée, *La maison des leaders* accueille depuis quelques années les cadres et les dirigeants d'entreprise en manque de temps, pour réfléchir et mettre les choses à plat. Salle de lecture, rencontres individuelles ou de groupe, tout est mis en place pour favoriser le ralentissement. La popularité du concept est telle que la

firme songe à aménager, à l'extérieur de son siège social, des locaux dédiés à ce service.

Dans la même veine, la firme de recrutement lancera ce mois-ci à Québec le premier d'une longue série de *Café Boulot*. Un café nouveau genre, spécialement conçu pour accueillir les personnes en recherche d'emploi ou en questionnement professionnel.

« Sur place, explique Rémi Tremblay, nous avons installé une immense horloge sans aiguilles. Lorsque les gens arrivent sur place, nous leur donnons les aiguilles pour qu'ils comprennent qu'ils sont maîtres de ce qui se passe et qu'ils ont du pouvoir sur le temps. C'est un lieu que nous avons voulu dédié à la réflexion et à la prise de conscience. Une invitation à prendre son temps. »



François Gamonnet
(Institut de gestion du temps)

7. Poser des gestes concrets

Selon François Gamonnet, le mouvement amorcé prendra tout son sens lorsque les travailleurs seront conscients

de la valeur de leur temps. Ambitieux? « Absolument pas! », répond le spécialiste.

À son avis, les changements les plus significatifs viennent souvent des plus petites choses. Il soutient d'ailleurs qu'il est très important que les gens apprennent à ne pas vouloir tout changer d'un seul coup. « Quand on suit une formation ou qu'on lit un livre sur la gestion du temps, il faut constamment se demander ce qui, dans tout cela, peut être utile demain matin dans son travail. Il faut choisir un outil ou un truc, et se concentrer uniquement sur lui jusqu'à ce que cela soit devenu une habitude. »

Une approche que Marcel Côté favorise également, ajoutant qu'il faut choisir l'élément qui nous semble le plus facile à appli-

Pour reprendre le contrôle de notre temps

- Choisir une seule technique de gestion du temps et nous évertuer à la mettre en pratique pendant un certain temps. Cela peut être, par exemple, la prise de notes ou l'utilisation d'un agenda.
- Privilégier les outils de gestion du temps qu'il nous semble facile d'intégrer à notre travail quotidien. Cela peut être, par exemple, un agenda traditionnel, un agenda électronique, un logiciel de planification.
- Privilégier la lecture de livres de psychologie et de philosophie, plutôt que de livres de management, puisque la connaissance de soi est la clé.
- Suivre une formation en gestion du temps avec nos collègues et notre supérieur hiérarchique, afin de développer des méthodes conjointes de planification du temps.
- Communiquer rapidement à notre supérieur les objectifs que nous nous sommes fixés au sortir d'une session de formation sur la maîtrise du temps, afin qu'il comprenne notre cheminement.
- Demander à notre employeur qu'il précise les tâches qui nous incombent véritablement. L'organisation personnelle n'est pas la seule en cause : souvent, les surcharges et les problèmes de définition de tâches compliquent la gestion du temps de travail.
- Nous récompenser nous-mêmes pour les changements réalisés plutôt que d'attendre la valorisation extérieure.
- Miser sur nos points forts plutôt que de travailler à améliorer nos points faibles.
- Tenir compte éventuellement de notre temps biologique (énergie, biorythme, etc.).

quer en fonction de nos capacités personnelles et de notre milieu de travail. Pas question donc, précise-t-il, « de se casser les pieds avec une foule d'outils. Un seul suffit, à condition de bien l'utiliser. »

8. Mobiliser son équipe

Marcel Côté insiste sur l'importance de favoriser l'exercice de gestion du temps en équipe. « Nous avons beau avoir suivi les meilleurs séminaires de formation au monde et avoir à notre disposition tous les outils qu'il faut, si notre environnement immédiat n'est pas à notre diapason, nos efforts ne donneront absolument rien. »

En des termes plus imagés, pour François Gamonnet, tenter d'appliquer des règles de gestion du temps de manière individuelle revient à pratiquer un sport d'équipe en étant le seul à en connaître les règlements.

9. Se donner du temps

« Intéressant, mais encore faut-il avoir le temps de réfléchir à tout cela », êtes-vous tenté de répondre? Attention, rétorquent les consultants...

« Dire qu'on n'a pas le temps n'est qu'une illusion, affirme François Gamonnet, excédé. Si on passait une journée à filmer quelqu'un qui se dit débordé, on constaterait que cette personne a beaucoup de temps, mais qu'elle l'utilise à mauvais escient. C'est une question d'attitude et d'état d'esprit. Très souvent, on dit qu'on manque de temps alors qu'on veut plutôt dire : "Cela ne m'intéresse pas" ou "Je ne suis pas prêt à faire tous ces efforts-là". Ce n'est pas du tout la même chose. »

10. Vouloir être bien dans sa peau

« La vraie question est celle-ci : voulons-nous vraiment être bien? Si oui, nous trouverons le temps de le faire. Pour nous. Juste pour nous », conclut François Gamonnet.

Pour en savoir plus

Des livres

- *Bienvenue parmi les humains*, Serge Marquis et Eugène Houde, Formation 2000 et Éditions Tortue, 1998.
- *Découvrez...*, Linda Plourde et Rémi Tremblay, Éditions Anne Sigier, 2000.
- *L'art de ne pas travailler, petit traité d'oisiveté active à l'usage des surmenés, des retraités et des sans-emploi*, Ernie-Zelinski, Stanké, 1998.
- *Votre vie ou votre argent?*, Joe Dominguez et Vicki Robin, Les Éditions Logiques, 1997.
- *Maître de son temps*, Marcel Côté, Les Éditions Transcontinental, 2000.
- *Les quatre clés de l'équilibre personnel*, Jacques Lafleur et Robert Béliveau, Les Éditions Logiques, 1994.
- *Le nouvel art du Temps*, Jean-Louis Servan-Schreiber, Albin-Michel, 1999.

Des sites à visiter

- Institut de gestion du temps – Signets, livres et références sur la gestion du temps : www.gamonnet.com
- Encyclopédie de L'Agora – Pour toute question philosophique, technique ou organisationnelle : <http://agora.qc.ca/mot.nsf/Dossiers/Temp>
- Chronodynamie – Pour connaître ses rythmes biologiques et améliorer l'organisation de ses journées : www.chronodynamie.com