

Le MultiTâches (MultiTasking), productif ou nuisible?

par Marie-Eve Cousineau

On pratique le multitâches avec l'impression d'être efficace. Pourtant, il nuit à notre productivité, et mettrait même notre santé psychologique en danger !

Jan-Fryderyk Pleszczyński, avocat chez Fasken Martineau, reçoit plus de 100 courriels par jour. « Quand je parle au téléphone, ma deuxième ligne sonne inmanquablement », dit celui qui, jusqu'à tout récemment, était président de la Jeune Chambre de commerce de Montréal. Entre trois appels et dix messages électroniques, ce professionnel de 29 ans réussit tout de même à faire avancer ses dossiers. Comme beaucoup d'entre nous, il pratique le multitâche (multitasking). Efficace? Pas toujours. « C'est difficile de se concentrer lorsqu'on est constamment sollicité », admet Jan-Fryderyk Pleszczyński, le BlackBerry fixé à la ceinture.

Les nouvelles technologies promettaient de nous rendre plus productifs. Et même, plus créatifs. Grâce au temps

épargné, on aurait plus de temps pour réfléchir et développer des idées. La réalité est tout autre. « On a l'impression d'être plus efficace, mais on ne l'est pas nécessairement », nuance Jonathan B. Spira, chef de la direction et analyste chez Basex, une firme américaine de consultation et de recherche en technologies de l'information.

En 2005, Basex a effectué une étude auprès de 1 000 travailleurs du savoir, c'est-à-dire dont le métier repose sur le traitement de l'information: les résultats montrent que ceux-ci perdent 2,1 heures de productivité par jour. C'est plus du quart d'une journée de travail! « Ils sont interrompus [par un collègue, des courriels ou des appels] et mettent du temps à se replonger dans leurs tâches », explique Jonathan B. Spira, joint à New York.

Pour parvenir à se concentrer, des employés en sont rendus à travailler deux jours par semaine à la maison ou à se « cacher » dans une salle de conférence.



François Gamonnet,
coach en gestion
du temps

Pour parvenir à se concentrer, des employés en sont rendus à travailler deux jours par semaine à la maison ou à se « cacher » dans une salle de conférence. Dans cette étude, certains répondants ont même dit qu'il leur arrive de placer une chaise devant leur bureau pour empêcher leurs collègues d'entrer! Il reste que les employés sont souvent les premiers à blâmer : ainsi, d'après Basex, 55% des gens répondent à leurs courriels dans l'instant suivant leur réception ou peu après, quelle que soit l'importance de ceux-ci. Après une telle interruption, on met beaucoup de temps à se concentrer de nouveau sur la tâche qu'on était en train d'effectuer.

Les limites de notre cerveau

Le multitâche ne fait pas que gaspiller du temps précieux: il nuit aussi à la qualité du travail, croit Maryse Lassonde, neuropsychologue et professeure au Département de psychologie de l'Université de Montréal. Un employé peut très bien participer à un entretien téléphonique tout en répondant à un courriel important. «Mais ni l'une ni l'autre de ces activités ne sera accomplie correctement, dit-elle, et il mettra plus de temps à les terminer! »

C'est que notre cerveau a des capacités limitées. Il nous permet de

réussir simultanément deux tâches, à condition que l'une d'elles nous soit très familière. Par exemple, un conducteur expérimenté peut facilement tenir une conversation avec un passager alors qu'il est au volant. Un novice, lui, n'y parviendra pas: il doit se concentrer sur la route, puisque la conduite automobile n'a pas encore été enregistrée dans sa mémoire procédurale (mémoire des habiletés).

Même pour un as du volant, le multitâche peut être périlleux. « Sur une autoroute en ligne droite, on peut peut-être, à la rigueur, répondre à son cellulaire, dit Maryse Lassonde. Mais si on est concentré sur une conversation téléphonique et qu'un événement

inattendu se produit (un chevreuil traverse la route, par exemple), on risque de faire une fausse manœuvre. »

On se doutait déjà que notre cerveau peine à exécuter en même temps deux tâches nouvelles et complexes. Aujourd'hui, la science nous en donne la preuve. Dans une étude américaine publiée en 2001 dans le journal scientifique *Neuroimage*, on a demandé à des gens de répondre à une question orale plutôt compliquée tout en effectuant mentalement la rotation d'un objet 3D. À l'aide de l'imagerie par résonance magnétique fonctionnelle, les chercheurs ont constaté que le cerveau des sujets s'activait moins quand les deux activités étaient effectuées en

Gérer ses technos

Les technologies comme le courrier électronique devraient nous rendre plus efficaces.

Dans la réalité, c'est pourtant loin d'être le cas.

François Gamonnet, coach en gestion du temps, nous donne des trucs pour gérer la réception de nos courriels et, du coup, réduire le stress provoqué par la tonne de courriels électroniques qu'on voit défiler dans notre boîte électronique.



■ Arrêtez la sonnerie qui annonce l'arrivée d'un message.

■ Déterminez le bon moment pour vérifier votre courrier électronique. Par exemple, à votre arrivée au bureau, avant et après le lunch, et en fin de journée.



Si votre travail l'exige, vous pouvez lire vos courriels en temps réel. Il faut alors appliquer la méthode du TTC : toucher, traiter, classer. « Si on ouvre un courriel, on le traite et on le classe immédiatement, explique François Gamonnet. Si la question est simple et courte, on y répond. Sinon, on l'envoie dans un dossier de tâches à accomplir. » Grâce à cette technique, la boîte de réception devrait, en théorie, être vide à la fin de la journée, et non contenir 100 messages...

■ Si vous êtes submergé de courriels, c'est peut-être un peu votre faute. Si vous recevez en copie conforme (c.c.) des informations qui ne vous concernent pas, vous devez en avertir les auteurs. « On reçoit le nombre de courriels que l'on génère », remarque François Gamonnet. Avant d'envoyer un message électronique, vous devez donc vous poser les questions suivantes : « Qu'est-ce que je veux communiquer et à qui? » et « Quel est le meilleur moyen de le faire? » « Si on veut émettre une opinion et que l'on s'attend à recevoir des réactions, il est préférable de rencontrer la personne ou de lui parler au téléphone », dit François Gamonnet.



Pour obtenir des informations sur le programme « Gérer ses priorités et la surcharge de courriels avec la Méthode Gamonnet », communiquez avec François Gamonnet. Courriel : francois@gamonnet.com Tél. : (450) 651.7483

simultané plutôt que de façon consécutive. Autrement dit, le cerveau maîtrise davantage l'art du bowling que celui de la jonglerie : il vaut mieux lancer une boule à la fois!

C'est pourquoi on arrive rarement à faire du véritable multitâche. On aurait plutôt développé l'art du « rapidswitching », croit Pierre Jolicoeur, professeur au Département de psychologie de l'Université de Montréal et titulaire de la Chaire de recherche du Canada en sciences cognitives expérimentales. « Les gens ont l'impression de faire plusieurs activités en même temps, dit-il. En réalité, ils en font plusieurs en une heure, mais toujours une à la fois. »

Lors du « rapidswitching », le cerveau doit diriger son attention d'une tâche à l'autre, un peu comme si un amateur de bowling jouait aux « petites » et aux « grosses » boules sur deux allées différentes. Difficile, dans les circonstances, d'accumuler les abats... Dans une étude publiée en 2001 dans le *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, des chercheurs américains ont demandé à une centaine d'étudiants d'université de résoudre divers problèmes mathématiques et de classer des objets géométriques. Ils ont constaté que les participants perdaient du temps lorsqu'ils passaient d'une activité à l'autre, et encore davantage lorsque celles-ci étaient complexes et mal comprises. « D'après les études expérimentales, les pires moments pour interrompre son travail se situent au début et à la fin d'une activité », ajoute Maryse Lassonde.

Lorsqu'on est interrompu dans son travail, on fait appel à sa mémoire à court terme pour garder en tête l'information laissée en suspens, mais celle-ci a ses limites. Un exemple concret? Tenter de retenir un numéro de téléphone trouvé dans le bottin. Il suffit d'une légère distraction, comme une tape sur l'épaule, pour qu'on l'oublie! « La mémoire à court terme

« C'est difficile de se concentrer lorsqu'on est constamment sollicité. »

– Jan-Frederyk Pleszczynski

ne retient que quatre ou cinq éléments à la fois, et pendant quelques secondes seulement, dit Pierre Jolicoeur. Pour conserver plus longtemps l'information, on doit la rafraîchir. » Ainsi, après une conversation téléphonique de plusieurs minutes, il faut recourir à sa mémoire à long terme pour se replonger dans la tâche précédente. Cela peut se faire rapidement, mais aussi prendre beaucoup de temps...

La santé y passe aussi

Le multitâche nuit à la productivité, mais aussi à la santé psychologique. « Des gens qui ne réussissent pas à remplir leurs tâches au bureau les apportent à la maison, dit Maryse Lassonde.

Ils travaillent davantage, et cela empiète sur leur vie familiale et sociale. Cela peut même perturber leur sommeil. Voilà autant d'éléments qui peuvent entraîner un burn-out. »

Certains adeptes du multitâche s'accrochent même à leur boîte de courriels ou à leur BlackBerry comme des joueurs compulsifs à leur machine à sous (voir le reportage « Des junkies en cravate », dans notre numéro de mars). « Lorsqu'ils reçoivent un courriel important, ils ont l'impression de gagner le gros lot, illustre Perry Samuel John Adler, psychologue à l'Hôpital général juif de Montréal. Ils vérifient sans cesse leur boîte électronique, pour ne pas manquer un message urgent. Ils ne veulent surtout pas manquer le jackpot! » Propriétaire d'un BlackBerry depuis deux ans, Jan-Frederyk Pleszczynski ne souffre pas d'accoutumance, mais il se sépare rarement de son appareil. « Je me suis fait un devoir de ne pas l'emporter pendant mes va-

PRENDRE SOIN DE SON CERVEAU

Le trait du déficit de l'attention est l'un des problèmes qu'entraîne le multitâche, selon le docteur Edward M. Hallowell. Pour le traiter, ce psychiatre américain recommande d'adopter certaines habitudes de vie. Des conseils qui valent pour tous.

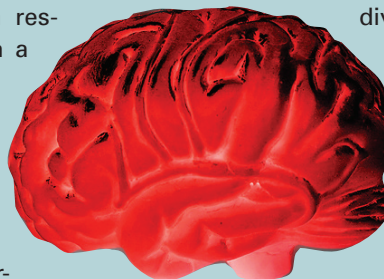
■ **Créez un environnement de travail positif.** On ne s'isole pas avec son BlackBerry, mais on s'assure d'avoir un échange amical, au moins toutes les quatre heures, avec une personne que l'on respecte et en qui on a confiance.

■ **Dormez suffisamment, faites de l'exercice et alimentez bien votre cerveau!** Les bureaux de travail consomment souvent beaucoup de glucides simples, présents dans les pâtisseries, le pain blanc et les pâtes. Contrairement aux glucides complexes (fruits, légumes et grains entiers), ils provoquent des fluctuations rapi-

des du taux de glucose dans le sang. Cela nuit au cerveau, qui se nourrit de glucose.

■ **Organisez votre travail.** On divise ses longues tâches en tâches plus courtes. On ne laisse pas les dossiers s'accumuler. Avant de quitter le bureau, on dresse la liste des trois à cinq priorités du lendemain.

■ **Accordez vous du temps.** Lorsqu'on rencontre un problème, on analyse la situation, on écoute, on pose des questions et, au besoin, on consulte des collègues. Autrement, notre cerveau peut succomber à la panique.



cances en Patagonie », dit-il. Pourtant, en route vers l'aéroport, il s'est tout de même demandé s'il n'aurait pas dû le faire!

Selon le psychiatre américain Edward M. Hallowell, auteur de plusieurs ouvrages, le multitâche serait même la source d'une nouvelle forme de détresse psychologique. Ce spécialiste du trouble du déficit de l'attention reçoit de plus en plus de travailleurs qui se plaignent de distractivité, de frénésie, d'impatience et de panique légère. Des symptômes qui ressemblent à ceux du trouble du déficit de l'attention – une maladie chronique qui touche environ 4% des adultes –, mais qui n'en sont pas, puisque ces patients retrouvent leur état normal lorsqu'ils s'éloignent de leur travail et... du multitâche!

Dans un article publié en janvier 2005 dans le Harvard Business Review, le docteur Hallowell a donné un nom à cette maladie : le trait du déficit de l'attention. Selon lui, ce problème, un «artefact de la vie moderne», découle des technologies qui bombardent le cerveau d'informations.

« Même si j'ai plusieurs projets en marche, je me sens en contrôle de la situation. »

– Florian Schedler

Ce spécialiste explique que lorsqu'on perd le contrôle d'une situation (par exemple, lorsqu'on traite un dossier en plus de dix courriels, quatre demandes d'information, cinq appels et trois discussions avec des collègues!), le

cerveau panique et émet des messages de « peur ». Les lobes frontaux et préfrontaux du cerveau, responsables de la prise de décision, de la planification, de l'organisation et de la gestion du temps, perdent alors une partie de leurs facultés au profit de la région cérébrale, qui gouverne les fonctions primaires de survie. D'où une difficulté à se concentrer, à réagir de façon nuancée et réfléchie... D'après le docteur Hallowell, on peut contrer ce problème sans médication (voir l'encadré «Prendre soin de son cerveau»).

David Sinyor, psychologue à l'Hôpital Royal Victoria de Montréal et spécialiste du trouble du déficit de l'attention chez les adultes, doute que le trait du déficit de l'attention fasse des ravages dans le monde du travail. Si le multitâche est une source de stress pour certains travailleurs, il peut constituer un défi stimulant pour d'autres. « Ce n'est pas l'événement qui détermine la réaction physiologique et psychologique du corps, précise David Sinyor, mais plutôt la façon dont on perçoit cet événement.»

En septembre 2005, Florian Schedler, directeur conseil chez Groupe Cossette Communication, a vu ses tâches se multiplier après avoir reçu de nouvelles responsabilités. Pour prévenir le stress, il a décidé d'adopter la populaire méthode de l'ouvrage Getting Things Done : The Art of Stress-Free Productivity, de l'auteur américain David Allen. Depuis, il possède une mémoire externe (un petit calepin dans lequel il inscrit toutes les tâches à accomplir, selon leur nature) et classe immédiatement les informations qu'il reçoit. Rien de mieux pour se libérer l'esprit! «Même si j'ai plusieurs pro-

Le multitâche peut nuire à votre santé mentale. On reconnaît ses effets négatifs* quand :

- On peine à se concentrer sur un seul dossier.
- On ressent de la frustration parce qu'on ne parvient pas à accomplir ses tâches à temps.
- On travaille plus longtemps pour faire les mêmes tâches.
- On se sent débordé, stressé, fébrile et impatient.
- On est fatigué et on éprouve des problèmes de sommeil.
- On a de la difficulté à s'organiser, à établir des priorités et à gérer son temps.
- On est dépendant de sa messagerie électronique.

* Certains de ces symptômes peuvent être ceux de l'épuisement professionnel.

jets en marche, je me sens en contrôle de la situation », dit ce gestionnaire de 30 ans.

Pour Jan-Fryderyk Pleszczynski, le BlackBerry demeure un «outil de travail extraordinaire», mais il faut savoir mettre le bouton à «Off». «Le corps humain n'est pas "programmé" pour réagir sans cesse à ce type de stimuli, croit-il. Lorsqu'on a un temps mort, en taxi, par exemple, on ne doit pas nécessairement en profiter pour l'utiliser. On devrait plutôt s'accorder des moments de réflexion. C'est nécessaire et sain pour l'esprit. » ■

Optimisez votre temps
avec la méthode Gamonnet

Outlook (Microsoft), Notes (Lotus), et GroupWise (Novell)

Téléphone : (450) 651.7483

Courriel : francois@gamonnet.com

www.gestiondutemps.net