

# Le temps : votre ressource la plus précieuse (1<sup>e</sup> article de 2)

par Yves Martin, ing., MBA

« *Le paradoxe du temps c'est que rares sont ceux qui estiment en avoir suffisamment, alors que chacun dispose de sa totalité* ». J.L. Servan-Shreiber



Vos employés n'arrivent plus à bout de leurs tâches, leurs bureaux sont en désordre et ils laissent s'entasser rappels téléphoniques, mémos, dossiers, etc. Vous avez le sentiment qu'ils ne travaillent pas selon vos priorités. Vous même, comme dirigeant, avez l'impression d'être débordé, de faire des journées de fou, tellement que vous vous dites : « *Je n'ai pas le temps de m'organiser.* »

**Réagissez !** Ne perdez plus de temps et sortez de ce cercle vicieux. **Savez-vous que vous et votre équipe pouvez économiser plus de deux heures par jour en vous organisant et en contrôlant l'utilisation de votre temps ?** Vingt-cinq pourcent d'augmentation de productivité, c'est non négligeable... Comment ? En formant et coachant vos employés pour qu'ils gagnent en efficacité.

## Une stratégie gagnante – l'approche d'équipe

L'approche gagnante – et réaliste - pour obtenir des résultats significatifs et durable est de faire d'un projet « *Soyons efficaces, facilitons notre travail* » un projet prioritaire. La stratégie consiste à former et coacher chaque membre de votre équipe pour qu'il soit porteur d'une portion de la nouvelle culture d'efficacité que vous allez donner à votre entreprise. Il s'agit d'une approche pragmatique où chacun est outillé pour endiguer au moins un « voleur de temps » et maîtriser les principaux outils et techniques de gestion du temps.



## Commencez maintenant !

Cette série de deux articles vous sensibilisera sur ce que vous et les membres de votre équipe devez maîtriser afin d'établir, dans votre entreprise, une culture de l'efficacité. Vous n'aurez jamais pris une décision aussi porteuse pour votre entreprise que celle de lancer un projet d'efficacité. Les deux premiers sujets, les aspects humains de la gestion du temps et les techniques pour gagner en efficacité sont couverts dans cet article alors que l'utilisation des outils de gestion du temps et Adopter la bonne attitude le seront dans l'article qui suivra.

## 1. Les aspects humains de la gestion du temps

Vos employés vous ont fait remarquer qu'ils aimeraient bien organiser leur temps mais que cela leur est impossible. Le téléphone qui sonne sans arrêt, les imprévus et les visiteurs inattendus. De plus, pour que ça marche, la collaboration de leurs supérieurs immédiats de même que celle de vos clients seraient nécessaire. Ne laissez pas le lapin prendre le dessus ! Divulguiez le point de vue de la direction :

« Des techniques simples vous permettront de prendre le contrôle d'une partie importante de votre temps et d'éliminer plusieurs obstacles. Dorénavant, dans certaines circonstances, il vous sera possible de dire non. »

« Il ne s'agit pas de vous faire travailler plus dur et plus longtemps, mais plutôt plus intelligemment pour vous faciliter la tâche et accélérer les choses. »

**Si ton boss  
se tue pour  
t'expliquer  
quelque  
chose,  
sois patient  
laisse-le  
mourir !**



### a. Les obstacles à la gestion du temps

Ils sont légions. Par contre, en utilisant des techniques simples, 80 % de ces obstacles peuvent-être éliminés ou contournés. Vous trouverez dans les paragraphes suivants des conseils qui ont fait leurs preuves et que vos employés devraient connaître.

- **Les urgences et les crises**

Dans les moments où tout va mal, les événements organisent notre temps plutôt que l'inverse. L'improvisation et la nervosité l'emportent sur le calme et la pensée rationnelle.

### Gestion de crise

**Pendant la crise :** Agissez rapidement par priorité mais sans précipitation

- Conserver votre sang-froid.
- Commencez par ne rien faire.
- Analysez la situation calmement.
- Qui devrait régler le problème ?
- Recueillez de l'information.
- Rechercher les solutions possibles.
- Quelle est la solution la plus réaliste, celle entraînant le moins de conséquences ?
- Établissez un plan d'action « simple ».
- Quelles activités faut-il entreprendre ?
- Quand, par qui et comment ?



**Après la crise :** analysez la situation pour qu'une situation similaire ne se reproduise plus

- Quelles étaient les causes ?
- Quels moyens devraient être mis en place afin de prévenir ce genre de problème ?
- Qui doit mettre en place les mesures correctives ?
- La quête de solutions faciles et « toutes faites » mène à une succession d'actions sans cohérence et passe à côté du problème.

- **Le multitâche, une catastrophe !**

Le téléphone greffé à l'oreille, les doigts collés au clavier et les yeux rivés sur l'imprimante. Le multitâche est un des grands sujets de l'organisation du travail aujourd'hui. Il s'agit de la capacité présumée pour les employés de faire plusieurs choses à la fois. Le cerveau humain, scindé en deux parties, l'hémisphère droit et l'hémisphère gauche, peut-il efficacement travailler plusieurs dossiers de front ? Non, répondent les spécialistes car il n'a pas réellement la capacité de se concentrer sur plusieurs choses à la fois. C'est qu'en plus de perdre du temps à aller de l'une à l'autre, la vitesse à laquelle vous exécutez chacune des tâches diminue. Le cerveau humain n'est pas programmé pour bien faire plus d'une tâche à la fois. De plus, ces interruptions successives empêchent une réelle concentration. Autrement dit : l'employé travaillant dans un environnement multitâche peut terminer de « petites tâches » mais pas les tâches importantes ni les projets moins complexes.

**Le saviez-vous ?**

Cinq interruptions équivalent à une heure de perdue. C'est du à l'effort qu'il faut faire à chaque fois que l'on interrompt une tâche, puisqu'il faut un certain temps pour s'y replonger, physiquement et mentalement.

- **Les nouveaux dérangements, les NTIC<sup>1</sup>**



Les NTIC ont changés, et continueront de changer, le monde du travail. De nos jours, le défi pour les employés et gestionnaires consiste à ne pas se laisser envahir, à ne pas succomber à l'appel de l'instantanéité. Tous ont constatés comment, certaines personnes sont accrochées à leur téléphone intelligent.

Le coût en perte de productivité de l'utilisation des NTIC au travail serait colossal, de l'ordre de 20 à 40%.

L'attitude gagnante est d'encadrer l'utilisation des technologies nouvelles. La présence de règles a toujours sa place.

**Le saviez-vous ?**

Mal utilisés les NTIC sont pires que certaines drogues ! Une étude du British Institute of Psychiatry d'avril 2008 confirme qu'une utilisation excessive de gadgets technologiques de communication et de partage de l'information pour les salariés provoquait une **perte de quotient intellectuel de plus de dix points**, soit deux fois plus que chez les personnes ayant consommé du cannabis.

<sup>1</sup> NTIC est l'acronyme de « Nouvelles technologies de l'information et de la communication » et réfère au téléphone intelligent (i-phone, blackberry), aux courriels, à l'Internet (Google et compagnies) et aux autres applications de communication comme Facebook et Twitter.

- **Les courriels**

La plupart des gens lisent les courriels dès qu'ils surgissent, comme s'ils surveillaient l'arrivée du facteur. Pire, il a été démontré qu'un même courriel peut-être lu jusqu'à six fois ! Le manque d'attention et de concentration au travail sont en train de devenir un fléau, à un point tel que certaines entreprises instaurent des « jours sans courriels » pour permettre à leurs employés de se consacrer à des projets faisant appel à la réflexion et à la concentration, sans être interrompu.

**Le saviez-vous ?**

**N'oubliez pas que les questions complexes peuvent être mieux réglées, et tout aussi rapidement, dans le cadre d'une rencontre face à face ou d'une conversation téléphonique.**

Créez une routine et vérifiez vos courriels qu'à certains moments de la journée, trois fois par jour, pas plus est généralement efficace. Surtout, désactivez la fonction alerte, cette petite fenêtre qui surgit à l'écran chaque fois qu'un nouveau courriel est reçu. Ne lisez jamais vos pourriels, effacez-les sans jeter le moindre coup d'œil. Apprenez à gérer les options de votre logiciel de courriel de façon à diminuer la fréquence et à augmenter la qualité de vos activités de lecture.

- **Le téléphone**

Bien utilisé le téléphone est un outil de travail qui vous permettra d'économiser de nombreux efforts et déplacements et de sauver un temps précieux. Voici quelques conseils : filtrez vos appels, lorsque vous êtes absent pour une certaine période, laissez un message d'accueil dans votre boîte vocale pour en informer votre interlocuteur. Vous lui dites que vous allez prendre vos messages à votre retour ou à toutes les semaines.



- **Les réunions**

Combien de temps est consacré aux réunions dans votre organisation ? « Trop » vous répondront la plupart des entrepreneurs. Les réunions dans une entreprise sont nécessaires, c'est un forum de communication irremplaçable. La solution : en réduire le nombre, et surtout les rendre plus productives.

**Pour des réunions efficaces**

**Assurer la pertinence de chacune de vos réunions**

**Préparer les !**

**En cours de réunion**

- Respectez l'horaire prévu, fermez les portes à l'heure et commencez.
- Dirigez la réunion avec méthode et rédigez un bref compte rendu

**Faites le suivi**

## b. La difficulté à dire non

Cela peut paraître paradoxal, mais c'est positif que de refuser poliment des requêtes auxquelles on ne peut répondre adéquatement. Acceptez le fait que vous ne pouvez pas tout faire. Prenez conscience, qu'à ne faire les choses qu'à moitié, vous n'arriverez qu'à susciter du mécontentement autour de vous. Assurez-vous que vos engagements correspondent bien à vos buts et objectifs. Donc, éclaircissez vos buts et objectifs. Évitez d'accepter des choses que vous n'avez pas le temps de faire. Apprendre à dire non, poliment mais fermement.

## c. La procrastination

Remettre à demain ce que l'on peut faire aujourd'hui. Si j'attends longtemps, peut-être que je n'aurai pas à le faire... La procrastination est l'une des plus grande entrave au succès. C'est la tendance à différer une action à laquelle on ne peut se soustraire et que l'on gagnerait à réaliser rapidement.

Mythe : « *Je travaille beaucoup mieux sous pression, c'est pourquoi je suis souvent à la dernière minute* » Soyons réaliste, plus une tâche est reportée, plus l'espace de temps alloué pour la faire rétrécit et plus cette tâche devient désagréable et stressante. De plus, les gens qui pourraient vous aider pour faire cette tâche ne seront peut-être plus disponibles.



## d. Les réticences à déléguer

Déléguer a toutes les vertus du monde et les gestionnaires en connaissent les principaux avantages. Alors pourquoi est-on trop souvent si réticent à déléguer ? Parce que la délégation suscite des peurs d'ordre psychologique.

Le crainte du manque de temps : « *Je n'ai pas assez de temps pour déléguer.* » Pour disposer de plus de temps, il faut en dégager et déléguer est une excellente façon d'en retrouver, en particulier à moyen et long terme. Déléguiez d'abord les tâches qui sont répétitives et les tâches simples.

Afin de mettre toutes les chances de votre côté, acceptez en bon prince les erreurs du début pour construire un climat de confiance. Ciblez ce qui pourrait être délégué sans conduire à la perte de contrôle. Trouvez la bonne personne au bon moment. Établissez le niveau d'autorité de façon judicieuse.



## e. Le perfectionnisme



S'il est bon de viser haut, trop c'est comme pas assez et le perfectionnisme peut mener à l'échec en affaires. L'entrepreneur, et ses gestionnaires, doivent garder un sens des proportions. L'expression « Good enough » qu'utilisent les américains est sage et instructive. Bref en affaires, attention à la surqualité, car elle coûte chère et ne rapporte rien de plus.

### **Le saviez-vous ?**

**Ayez pour objectif de progresser, et non d'atteindre la perfection.  
Vous irez beaucoup plus loin en adoptant cette attitude.**

## 2. Des techniques pour gagner en efficacité

1. Mettez à profit votre temps d'attente. La clef est de toujours avoir des choses à faire, que ce soit dans une salle d'attente, en transport en commun, etc.
2. Lors d'un rendez-vous ou d'une conversation téléphonique prévenez votre interlocuteur du temps dont il dispose et du nombre de sujets que vous souhaitez couvrir.
3. Soyez bref dans vos communications écrites. Limitez vos courriels à trois lignes et vos notes à une phrase.
4. Prenez chaque jour action (répondez, effacez ou déléguez) sur vos communications. Afin ne pas « accumuler » et pour interagir dans un délai raisonnable avec vos interlocuteurs.
5. Soyez ordonné ! Dans votre bureau, remettez chaque chose à sa place.
6. Utilisez les appareils électroniques (itouch, Skype, enregistreur de poche, Blackberry etc.) pour gagner en efficacité – ici un juste équilibre<sup>2</sup> est de mise.
7. Éliminez de votre vie, les gens négatifs, les gens à problèmes et à l'inverse recherchez les gens dynamiques et stimulants.
8. Avant de répondre oui, assurez-vous que cela vous sera utile et que vous en avez vraiment envie.
9. Soyez conscient des coûts d'opportunités (de vous, de vos gens) et adressez-vous aux meilleurs spécialiste – pour faire faire les choses que vous ne faites pas efficacement.
10. Ayez, pour chacune de vos préoccupations (ex. : productivité, augmentation du chiffre d'affaires) un cahier spiral ou un document électronique afin d'y noter et classer sommairement au fur et à mesure toutes les informations importantes.

<sup>2</sup> « Trop c'est comme pas assez »

11. Passez des contrats avec vous-mêmes et les autres, engagez-vous et encouragez l'engagement.
12. Dynamisez vos écrits utilisez des MAJUSCULES, des soulignés, des numérotations et des points, et soyez bref en vous servant d'abréviations.
13. Ne brisez jamais une promesse, appelez pour renégocier plutôt.

---

Cet article est le résumé d'un document de quinze pages. Vous pouvez vous procurer la version longue en communiquant avec l'auteur au 514 381-6502

---

**NDRL:** Yves Martin, ing., MBA est spécialiste de la productivité (« Lean Manufacturing ») et de la gestion du changement. En 2001, il a fondé la firme Expert-conseil PME. Depuis, il a servi 47 entreprises et a réalisé plus de 100 mandats. Il est chargé de projet dans le cadre de la Mesure d'Appui à la Productivité (MAP) du MDEIE depuis 2008

---

#### Références :

1. Girard, Jacques et Dominique Demers, série d'articles, *Le Privé*, 7<sup>e</sup> éd., septembre 2010.
2. Rodgers, Caroline, « Les courriels, ennemis de l'efficacité », *La Presse*, 14 août 2010, cahier affaires p.11
3. Pausch, Randy, conférence « *Time Management Talk* », Université de Virginia, 25 mars 2008.
4. *Gestion du temps*, Centre de formation des cadres, Bell Canada, 1984
5. Gamonnet, François, *Savoir mieux gérer son temps*, Les éditions d'organisation, 1983