

# RECHERCHE en PROGRÈS\*

Bulletin d'information sur des travaux en cours chez BUREFOR INC.

Vol. II, no 5, mai 1985

## LE TEMPS...

### La ressource oubliée

#### FACTEUR DÉTERMINANT

Plusieurs personnes, de nos jours, considèrent le temps comme un facteur déterminant dans leur décision de s'engager ou non dans un nouveau projet.

C'est très juste; le temps est une ressource valable qu'on mentionne souvent.

Mais rares sont les occasions où on l'examine systématiquement: on étudiera la satisfaction au travail, la perception du travail, de l'environnement: mais très très rarement on demandera comment chacun utilise son temps.

#### RESSOURCE LIMITÉE

Le temps est la seule ressource strictement limitée. Mon temps journalier est limité à vingt-quatre heures. Même si tout semble aller vite, le temps est une des rares constantes de l'univers.

Contrairement à d'autres ressources, le temps ne peut pas être entreposé, ni conservé pour plus tard. Et, même si je ne l'utilise pas, le temps continue à s'écouler. Il ne peut pas être repris.

#### GASPILLAGE

On gaspille beaucoup de temps. Certains l'utilisent efficacement, mais personne ne l'utilise à la perfection.

Combien de fois entend-on des expressions telles: "Que j'aimerais donc avoir plus de temps!" ou encore, "Je manque de temps!"

On gaspille le temps en courant à gauche et à droite pour accomplir des activités au mauvais moment. On fait le travail des autres à leur place et on ne fait pas le nôtre. Pas étonnant qu'on finisse fatigué, épuisé, usé, avant même d'avoir commencé à vivre.

Beaucoup de gens croient que leurs problèmes de temps leur sont externes; ils y contribuent habituellement eux-mêmes en posant des gestes inopportuns et peu importants.

"Il y a toujours assez de temps pour les choses importantes". Plusieurs ont perdu cela de vue. C'est seulement en pensant aux choses peu importantes qu'on se complique la vie. En s'y attardant, on s'entendra dire: "Je manque de temps!"

Ces propos ont pour objectif d'attirer l'attention sur l'incidence du facteur "temps" sur la réalisation des projets et sur les attitudes et les comportements susceptibles d'influencer l'efficacité des individus et des organisations.

\* RECHERCHE en PROGRÈS est destiné à nos clients afin de les informer sur les études, recherches et travaux en cours dans notre maison. Par cette publication, nous désirons offrir au lecteur des informations spécifiques et opérationnelles sur des sujets d'actualité qu'il pourra investir à brève échéance dans son milieu organisationnel. Le matériel apparaissant dans ce bulletin pourra être reproduit sans l'obtention de permission spéciale; cependant nous apprécierions que la source soit indiquée. Nous sommes très intéressés d'avoir vos commentaires sur les propos présentes ainsi que sur les expérimentations que vous serez tentés de mettre en marche.

## PROCESSUS

La gestion du temps est un processus qui consiste à planifier, organiser et contrôler le temps.

**On doit tout d'abord s'efforcer d'obtenir des informations spécifiques et valables** sur notre façon actuelle d'utiliser le TEMPS.

Dans la recherche d'informations, on évitera les détails et on s'attardera à **"ce que je dois savoir"**. On limitera ses réponses à ce qui est important: alors on désirera être bref, on découvrira que les **économies de mots aident à la compréhension**.

Pour analyser ce qui m'entoure, il est essentiel de prendre du recul, **d'avoir de la perspective**, de découvrir les conséquences à long terme de ses gestes.

Ce recul permettra la **découverte d'alternatives** qui conduiront à l'utilisation de méthodes, de moyens plus appropriés pour faire un geste.

On sera alors prêt à **se bâtir un plan** pour obtenir la meilleure utilisation de son temps.

Il ne restera plus qu'à **consolider les activités de nature semblable**, les placer ensemble, pour éviter les interruptions et économiser les efforts.

On gardera à vue le plan tracé, car on ne peut pas faire ce dont on ne se souvient pas.

## NÉCESSITÉ DE L'ANALYSE

"Je ne vois vraiment pas où le temps est passé...!"

Pour obtenir une meilleure utilisation de son temps, on doit **d'abord déterminer comment on l'utilise actuellement, ensuite on pourra déterminer comment on devrait l'utiliser**.

Les détails sur l'utilisation de son temps seront obtenus à partir d'informations recueillies durant une période déterminée.

- Pour contrôler efficacement son emploi du temps, **il ne faut pas avoir peur** de mettre par écrit ses activités quotidiennes

- Pour contrôler efficacement son emploi du temps, **il faut faire une inscription le plus tôt possible après avoir complété une activité**. La mémoire nous joue de bien mauvais tours... **MÉFIEZ-VOUS!**

- Pour contrôler efficacement son emploi du temps, **il faut être honnête**.

... Personne d'autre que vous ne verra ces inscriptions...

● Ne cherchez pas à vous raconter des histoires en inscrivant "Planification: 15 minutes," alors que vous étiez "dans la lune".

● Ne craignez pas les inscriptions telles: Jaser avec Pierre de sa fin de semaine: 15 minutes. Rêvasser en regardant dehors: 15 minutes.

● Faites attention aux inscriptions "bien vues". Soyez simples, précis et concis.

Vous vous apercevrez peut-être que même si vous dites aux autres que vous ne prenez jamais de pause-café vous réussissez quand même à prendre dix cafés par jour.

"Je dois dépenser un peu de temps pour en sauver beaucoup".

## LA MAÎTRISE DU TEMPS

La maîtrise du temps n'est pas un mystère. Elle s'obtient par la planification. **Ne pas planifier, c'est accepter de vivre aux dépens des événements provoqués par les gens qui m'entourent.**

**Moins** il y a de planification, **moins** il y aura de contrôle sur votre temps et **moins** il y aura de planification. On vous entendra donner des excuses: "Je n'ai même pas le temps de faire un plan... quand je me lève, ça commence: le téléphone, les rendez-vous, le travail, etc. Toutes ces choses qui arrivent. Tout ce que je sais, c'est que la journée est finie...".

Vous serez ainsi membre du groupe des "MAL-HEUREUX" qui ne voient pas que ce qui leur arrive dépend d'eux.

La planification nous conduira à la maîtrise du temps. Le plan se bâtit lorsqu'on **SAIT CE QUE L'ON VEUT**. Alors, on s'organise pour **"le faire arriver"** cet événement, plutôt que de **"le laisser arriver"**.

## PENSER "OBJECTIFS"

Planifier signifie trouver des moyens pour atteindre **"ses"** objectifs.

La planification aide à organiser la réflexion, à analyser les objectifs et à évaluer différentes avenues pour les atteindre.

On doit garder à l'esprit qu'on planifie **pour des résultats** et non pour des activités. Quand on connaît les résultats à obtenir, ensuite on:

- a) - **identifie des activités** facilitant leur atteinte,
- b) - **isole les activités par ordre d'importance** dans l'atteinte des résultats.
- c) - **accomplit les activités** selon les prévisions.

On doit s'efforcer de "voir en perspective", de se fixer des objectifs pour l'année, le mois, la semaine, la journée et même l'heure en cours... On doit penser "OBJECTIFS".

**Les objectifs à long terme et les activités à court terme sont interreliées;** les distinguer, même arbitrairement, facilitera une action constructive.

## DU TEMPS POUR PENSER

On doit profiter de toutes les occasions pour penser, pour planifier et surtout ne pas se **formaliser**. On peut penser en s'habillant, en déjeunant, en se rendant au travail, etc.

On doit **absolument** se payer **au moins dix minutes par jour** seul avec soi-même, pour **penser**. C'est peut-être plus facile de trouver du temps que de trouver un endroit pour faire cette réflexion; peu importe où vous vous retirez, l'important c'est de... **penser**. Que ce soit au bureau, à l'entrepôt, dans un parc, à la toilette ou ailleurs, il faut **réfléchir** sur ce qu'on **veut** et sur les moyens pour les atteindre.

N'oubliez pas de donner un répit à votre mémoire, un répit pour réfléchir. Libérez votre mémoire en prenant des notes sur:

- les choses à faire.
- les dates de réalisation.

Ainsi, vous pourrez réfléchir calmement, sans crainte d'oublier.

Il faut faire de la planification, une "façon de vivre".

### LE CALCUL VAUT LE TRAVAIL

"En prenant du temps, on aura plus de temps".

Une heure de planification peut épargner de trois à quatre heures d'exécution et fournir de meilleurs résultats.

Avec un plan, même sommaire, on obtient une dimension de perspective et une poussée vers l'action.

Avec un plan, on s'aperçoit qu'on construit le futur au présent.

Celui qui planifie **cesse de blâmer et de critiquer** lorsque les choses ne se produisent pas telles que planifiées. Il prend tout simplement les moyens (actions nécessaires) dont il est capable pour changer les circonstances et, si nécessaire, il reconnaît qu'il doit s'adapter aux choses qu'il ne peut pas changer.

### ATTITUDES À DÉVELOPPER

Il faut se convaincre que **pour sauver du temps, il faut en dépenser**; mais... plus que ce qu'on s'attend à sauver.

Il faut s'habituer à **découvrir ce qui est le plus important à chaque jour** et consacrer des énergies à accomplir cette activité EN PREMIER.

Il faut s'habituer à **garder présent à l'esprit son objectif à long terme**.

Il faut **bannir l'expression: "Je n'ai pas le temps"**. Cette expression veut tout simplement dire que ce qu'on vient me demander n'est pas important pour moi pour le moment. On essaiera plutôt de dire: "Je suis désolé, mes priorités ne me permettent pas le temps nécessaire à cette autre activité."

Il faut **développer la confiance en soi et la persévérance** pour établir des priorités et y tenir sans se laisser distraire par tout ce qui est autour.

L'essentiel consiste à résister aux impulsions d'interrompre les activités prévues pour d'autres **non prévues à l'horaire**. On doit apprendre à **se concentrer, à ne pas s'éparpiller pour conserver nos énergies**.

Ceci ne veut pas dire de ne pas se distraire, de ne pas se changer les idées; **au contraire**, de telles activités sont très **valables** pour la **productivité**.

"**Se concentrer**" ne signifie pas de fuir les pauses; **au contraire**, les pauses sont **essentiels**.

Alors, il faut **prévoir une place** pour les pauses et les distractions dans son horaire quotidien.

De plus, les pauses ne devraient pas être limitées à des moments spécifiques; on devrait en prendre quand **on sent le besoin**. On devrait en prendre à un moment qui **convient**, c'est-à-dire à un moment qui **ne m'obligera pas** à reprendre une longue démarche de réflexion **en revenant**.

### SE DÉPASSER

Pour utiliser efficacement son temps, il faut de la **CRÉATIVITÉ**; il faut essayer à chaque jour de découvrir un "nouveau moyen", il faut avoir les yeux ouverts et chercher.

Il faut se dire "c'est possible..." plutôt que "c'est la meilleure façon..."

Il faut vérifier continuellement l'importance qu'on accorde à ce que l'on fait actuellement. Car, si on arrête une activité pour en commencer une autre, on s'interrompt soi-même, on se doit d'avoir une **excellente raison**.

Se dépasser signifie: **essayer d'accomplir ses activités en moins de temps**, mais PARFAITEMENT.

Se dépasser signifie: **dire ce qui ne va pas aussitôt qu'on s'en aperçoit**. Trop souvent, "on a peur" d'annoncer des mauvaises nouvelles, on retarde puis... c'est la crise. Il faut admettre que les erreurs font inévitablement partie de l'apprentissage.

Se dépasser signifie: **ne pas s'embarquer dans toutes sortes de projets**; compter jusqu'à dix avant de se porter volontaire de façon à pouvoir vérifier l'importance accordée aux projets en cours.

Se dépasser signifie: **s'entourer de gens sympathiques à ses objectifs**.

### CONFIANCE EN SOI

Il arrive que le "mal du temps perdu" prend sa source profondément **en moi**.

Tel est le cas de ceux qui demandent l'opinion de **tout le monde**. Il faut changer cette attitude qui n'aide pas à la qualité de l'action. Il faut choisir et demander seulement l'opinion de ceux qui sont directement impliqués. Conservons nos **énergies**.

Tel est le cas de ceux qui ne finissent pas un projet ou qui le retardent par crainte qu'il ne soit pas accepté, ne soit pas aimé...

Le manque de confiance en soi nous empêche souvent de compléter ou, pis encore, d'entreprendre une activité qui **sort des activités coutumières**.

### POUR MINIMISER LES PERTES

L'objectif consiste à connaître "ses pertes de temps" et à les transformer en **aide**. Il ne sert à rien de refuser le problème des pertes de temps; l'ignorer ne le fera pas disparaître. Un obstacle peut être facilement démolé par de la détermination ou une pensée créative.

On doit chercher à profiter de nos erreurs, de nos pertes de temps; ne rien regretter et **tout investir**. **Je me dois de relier mes gestes d'aujourd'hui aux objectifs de ma vie**.

## BANNIR L'INDÉCISION

L'indécision est à l'origine de beaucoup de temps "perdu". Car si on laisse un problème de côté pour deux ou trois jours, on devra y repenser, ou surcharger notre journée; on cherchera de peine et de misère à trouver du temps pour y repenser.

On se retrouve donc, ici, à l'origine des **tracas**. Les tracas fatiguent avant même que le travail soit fait.

En général, on peut croire que des décisions peuvent être prises **tout de suite** dans 80% des situations humaines, car demain n'apportera pas d'information supplémentaire **pertinente**.

Qu'on considère toute décision prise comme un objectif intermédiaire, une étape; on apprendra à décider vite et bien. Il y a deux grands avantages à décider tout de suite.

### 1° Gagner du temps.

2° Avoir plus de temps pour corriger les erreurs; car en reportant une décision, on arrivera au point de non-retour et alors il sera trop tard pour essayer quelque chose dans l'espoir de pouvoir la changer. Ainsi, le risque de se tromper est augmenté de beaucoup.

## PHASES DE DÉVELOPPEMENT

Comme pour toutes les disciplines, la maîtrise de l'organisation du temps s'effectue à la suite d'une démarche personnelle qui amènera l'individu à se voir le "créateur de ce qu'il vit".

Au début, lors des premières préoccupations du "TEMPS", on se rend compte de son existence: (NIVEAU I)

- on s'aperçoit que l'approvisionnement est fixe,
- on s'aperçoit qu'une heure perdue ne revient jamais,
- on s'aperçoit que le coût d'une chose est le coût du "temps humain" mis pour la compléter.

Ensuite, on tente de rendre le temps VISIBLE: (NIVEAU II)

- on utilise un calendrier,
- on se fait un budget du temps comme on le fait pour de l'argent,
- on commence à "voir en avant".

Au NIVEAU III, on découvre que le temps est DYNAMIQUE:

- on se rend compte qu'hier est passé, disparu, ne reviendra plus,
- on s'aperçoit que le temps apportera de nouveaux défis,
- on essaie de découvrir les conséquences, ce qui surviendra...

Au NIVEAU IV, on découvre la relation CAUSE-EFFET:

- on s'aperçoit qu'on est un acteur dans ce scénario, on fait arriver des choses,
- on s'aperçoit que le reste de la vie se passera dans le futur,
- on désire être la cause des événements plutôt que l'effet,
- on commence alors à CONTRÔLER: le téléphone, les interruptions, etc.

Au NIVEAU V, on décide ce qu'on veut, son OBJECTIF:

- on prend du temps aujourd'hui pour penser à demain,
- on fait arriver les choses, les événements,
- on est conscient de pouvoir laisser sa marque.

Au NIVEAU VI, on devient "CRÉATEUR":

- on construit le futur par son imagination,
- on se rend compte que ce qui existe aujourd'hui autour de nous, c'est le résultat de l'imagination des gens du passé.

## EMPLOI EFFICACE DU TEMPS

Un individu efficace utilise des faits, de l'habileté, de l'imagination, de la réflexion et aussi du temps.

L'emploi du temps est plus efficace sur une petite base, jour après jour, parce que le temps, c'est un investissement d'heure en heure. L'important, ce n'est pas de faire de grandes choses extraordinaires, mais plutôt de petites choses ordinaires d'une façon extraordinaire.

L'utilisation efficace du temps, n'est pas la gestion du temps comme tel, mais plutôt l'agencement de ses activités en fonction du temps.

C'est impossible d'être efficace sans contrôler efficacement son emploi du temps.

L'utilisation efficace du temps, c'est:

- penser avant de faire quelque chose,
- penser quand on la fait
- penser comment la faire

## PREUVE DE SUCCÈS

Vous aurez la preuve d'une bonne utilisation de votre temps, LORSQUE:

VOUS POURREZ VOUS ASSEoir CALMEMENT

UNE À DEUX FOIS PAR SEMAINE

POUR PENSER À:

★ CE QUE VOUS FAITES,

★ VOS OBJECTIFS,

★ VOTRE VIE.

# Burefor Inc.

BUREAU DE RECHERCHE ET DE FORMATION EN GESTION  
11, Rue Nobel, Lauzon (Québec) G6V 7C6 (418) 833-0761