

Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale
de la Communauté française
rue Saint-Brice 53
7500 Tournai
Enseignement Supérieur Paramédical
Spécialisation : Cadre de santé

La question du temps, comment gérer sa course ?
Il était une fois, la gestion du temps...

Présenté par Vanschamelhout Cynthia
en vue de l'obtention du diplôme
de cadre de santé

Année scolaire : 2017-2018

Ecole d'Enseignement et de Promotion sociale
de la Communauté française
rue Saint-Brice 53
7500 Tournai
Enseignement Supérieur Paramédical
Spécialisation : Cadre de santé

La question du temps, comment gérer sa course ?
Il était une fois, la gestion du temps...

Présenté par Vanschamelhout Cynthia
en vue de l'obtention du diplôme
de cadre de santé

Année scolaire : 2017-2018

Remerciements

L'opportunité m'est donnée ici de remercier quelques personnes qui ont pu m'aider pour la réalisation de ce travail, mais pas que...

Je tiens tout d'abord à remercier Monsieur Patrick Vantomme pour ses suggestions et remarques judicieuses. Ainsi que pour ses mails et sms énigmatiques qui resteront, je le pense, gravés dans ma mémoire.

Mes remerciements s'étendent à tout le corps professoral de l'école d'enseignement et de promotion sociale en spécialisation cadre de santé.

Je remercie également Madame Marie Lecroart pour son expertise en traitement de texte, sa disponibilité ainsi que pour ses encouragements.

Merci aux fourmis d'avoir été là en toute circonstance.

Et enfin, j'adresse mes remerciements à ma famille et amis pour m'avoir supportée durant ces quatre années sous pression.

Exercice d'intégration tenant lieu de préface

Il était prévu, une fois, de préfacier l'histoire et les recettes suggérées par le présent en évoquant le temps mais la météo a changé ! Sujet cadre, cadran même, solaire ou lunaire, cela dépend des jours. Il aurait été plaisant de jouer avec temps et tant comme avec compte et conte ! Il aurait été amusant de solliciter le lapin d'*Alice* ou *Tick Tock Croc* pour surligner le style singulier de ce travail ! Plus sérieusement, aussi, nous aurions pu nous interroger sur l'espace du temps dans le burn-out et le bore-out, maux de notre temps ! Et prologuer sur cette quatrième dimension, non ? Non !

Je vais prendre le temps, et vous le donner si vous le prenez, de m'en tenir à un mot « *énigmatiques* ». Ne m'en croyez pas fâché, que du contraire ! Venant de surcroît d'une amatrice de romans à intrigues, c'est dire ; je m'en vois flatté mais je ne vais pas en perdre mon fromage.

Le temps comme le pouvoir sont et resteront des énigmes qui nous animent chaque jour. En effet, un mystère ou un secret nous invite, nous pousse ou nous tire à comprendre, à prendre ou à se donner le temps de comprendre. Dites, M'sieur le directeur, nous pourrions proposer cette formation en accéléré, soit en 80 jours !

« *Quel être a quatre pattes le matin, deux le midi et trois le soir ?* » Œdipe de répondre : « *l'Homme !* » et les portes de Thèbes se sont ouvertes. Si c'est trop facile de prime abord, ça (je) saborde l'apprendre et donc le développement de votre pensée et donc de votre culture. Ça (Je) vous saborde faisant injure à votre subjectivité, votre singularité, votre humanité. Je prends donc le temps des arcanes. Je n'ai pas à imposer ma pensée ; ce terrorisme cognitif est pourtant bien dans l'air du temps. Je revendique pourtant, avec d'autres, de vous donner, autant que possible, des moyens et des motifs de chercher, d'interroger, de questionner et d'être critique pour ne pas croire la première vérité venue. J'ai envie de vous offrir des moyens et des raisons d'écrire, de dire, de conceptualiser, d'imaginer et de rester critique. C'est la critique qui a fait, fait et fera l'humanité.

Pas si simple mais raison supplémentaire de pousser la devinette !

Bonne lecture en compagnie de Cynthia, une *Fourmi*.

PATRICK

Table des matières

Remerciements.....	4
Exercice d'intégration tenant lieu de préface	5
Table des matières	6
Introduction	1
1 Le temps	3
1.1 Le temps de les définir.....	4
1.2 Le temps de connaître son histoire.....	5
1.3 Le temps d'y réfléchir.....	7
1.4 Le temps des responsabilités	10
1.5 Le temps de dire non	11
1.6 Le temps d'être prêt.....	12
1.7 Le temps des lois.....	13
1.8 Le temps d'une synthèse	18
2 Le temps passé ensemble	20
2.1 La messagerie électronique.....	20
2.2 Les appels téléphoniques	21
2.3 Les réunions	22
2.4 Les interruptions des collègues	23
3 Le temps du changement.....	25
3.1 L'approche « organisons-nous ».....	25
3.2 L'approche par objectifs.....	25
3.3 L'approche des outils de gestion	26
4 La planification	27
4.1 Les principes de la planification	27
4.2 Les étapes de la planification quotidienne	27
4.3 Les obstacles de la planification	28
5 La gestion des priorités	29

5.1	Les principes.....	29
5.2	Les avantages	30
6	La délégation.....	32
6.1	Les principes.....	32
6.2	Les conditions d'une délégation réussie	32
6.3	Les avantages	34
6.4	Les freins et réticences.....	34
7	La gestion du temps des collaborateurs.....	40
7.1	Une technicité mal maîtrisée	40
	Conclusion	43
	Conclusion générale et perspectives	45
	Annexes.....	1
	Bibliographie	7
	Abstract.....	9

"On ne peut rattraper le temps perdu
mais on peut arrêter de perdre son temps"
Jennifer Lawrence¹

¹ Actrice américaine

Lundi

7h00

Marie se lève de délicieuse humeur ce matin, elle a bien dormi, se sent reposée et sa tête est prête à attaquer la séance de confection des horaires des vacances, dernier délai... Elle adore faire cela car elle se dit que c'est comme une grille de sudoku où chaque case doit être remplie correctement afin de s'imbriquer avec les autres. Elle se le jure, pour ce soir tout sera terminé comme convenu et son équipe sera satisfaite. Emportée par son enthousiasme, elle promet à son ainée de rentrer tôt et qu'elles iraient ensemble faire les soldes. À son mari elle propose le cinéma ou un plateau télé. Ou peut-être le restaurant ? Ils décideront le moment venu...

7h35

Evidemment, c'est lundi matin et le boulevard est complètement bouché. Elle se dit qu'elle aurait dû partir un peu plus tôt ou venir à vélo. Bah, peu importe, la liste des desideratas ne semble pas longue, ça ne devrait pas durer trop longtemps. Ce sera vite fait, elle peut avoir un peu de retard. Elle ne va quand même pas se mettre de mauvaise humeur pour si peu.

8h39

Presque une heure de trajet pour ne faire que six km ! Trop, c'est trop ! Les nerfs de Marie encaissent mal. Vite au vestiaire maintenant. Elle devait commencer à huit heures, déjà quarante minutes de retard. Dans le couloir qui mène à son bureau règne une agitation inhabituelle. Elle s'informe en passant : des transferts imprévus, un décès inattendu, une infirmière malade et un médecin qui n'a pas fait les prescriptions à l'ordinateur et par conséquent, impossible de recevoir les médicaments à la pharmacie. Il va pourtant falloir que pour midi tout soit nickel ! Chaque patient devra être pris en charge et avoir reçu son traitement. Elle met donc « la main à la pâte », tant pis pour l'horaire elle le fera plus tard.

11h45

Marie est perdue au milieu des post-it qui recouvrent son bureau. Certains auraient pu être gérés par d'autres mais elle ne s'en n'est pas aperçue. Tellement elle a l'habitude de le faire, « pour aller plus vite ». Demander pédicure pour Madame X, prévoir logopède pour Monsieur Y, téléphoner aux transports pour décaler l'ambulance de Madame H car l'heure de son rendez-vous a changé, rappeler la collègue d'en haut qui a appelé ce matin pour une info, l'évier de la chambre trois est bouché, demander le passage du service d'entretien, etc. Elle n'y arrivera jamais. Le téléphone n'arrête pas de sonner. Et maintenant un appel de la DRH. Allons bon, ils ne pouvaient pas choisir un autre moment... Marie y va.

12h45

Retour de la DRH, il va pourtant falloir s'y mettre à ce fichu horaire ! Elle n'ose même pas consulter l'horloge et son ventre crie famine. Elle n'ose pas non plus écouter le récit d'une collègue rencontrée dans le couloir qui semble, elle, n'avoir rien à faire. L'arrivée inopinée d'un collaborateur la sauve in-extremis, elle peut regagner son service.

13h00

La sonnerie du téléphone retentit au fond de sa poche. Qui est-ce encore ? La pharmacie. Marie n'a pas apporté le bon de stupéfiants signé correctement. Il faut régler cela dans la journée sinon les infirmières n'auront pas le médicament pour la patiente ce soir. Bon, il ne reste plus qu'à trouver un médecin qui veuille bien le faire car forcément le médecin de service est introuvable !

14h30

Après plusieurs refus, Marie trouve enfin quelqu'un. Un médecin disponible qui veut bien rédiger le bon tant attendu. C'est quand même dingue qu'il faille toujours courir après eux pour avoir les prescriptions des médicaments qu'ils demandent ! Vite, il faut aller le porter en pharmacie, elle va y aller, elle est en route. Ça ira plus vite que de revenir dans le service, trouver une personne disponible, lui donner le document et l'y envoyer. Ouf, voilà le guichet de la pharmacie. Elle remet l'ordonnance. Doit-elle attendre la préparation ou viendra-t-on chercher le traitement après ? Quelqu'un viendra le chercher après, faut pas exagérer quand même ! Au fond de la poche, le téléphone sonne à nouveau. Vite, une famille souhaite rencontrer la chef d'unité. Quelle journée, bon dieu, quelle journée ! Marie est rentrée dans le service et va à la rencontre de la famille de Monsieur H.

15h15

Fin de l'entretien ! Super, Marie va pouvoir s'y mettre. Le ventre grogne, elle a faim et n'a pas encore eu le temps de manger. Ce n'est pas grave, ce sera pour plus tard. Assise à son bureau, elle ouvre le programme des horaires. Le téléphone sonne à nouveau. La pharmacie, encore ! La commande est prête mais certains médicaments sont en rupture de stock. Marie doit s'informer auprès du médecin pour savoir ce qu'il souhaite prescrire en remplacement. Pourquoi ne le font-ils pas eux même ? Bref, quinze minutes à entendre le médecin râler au téléphone parce qu'il voulait ce médicament et pas un autre. Pourquoi ne s'en prend-il pas à la pharmacie ? Elle parvient enfin à le calmer et il lui propose un autre médicament.

16h15

Les choses se calment enfin, la voilà assise devant son écran. Tellement énervée de voir l'heure passer qu'elle n'arrive pas à s'y mettre. D'autant que la liste des desideratas qu'elle pensait courte ne l'est pas vraiment et, qu'en plus, les demandes ne coïncident pas entre elles. De rage, elle arrache la grille qu'elle avait commencée. De toute façon, il est l'heure de rentrer. Juste avant de

partir, elle entend le petit « ding » que fait l'ordinateur quand un e-mail arrive... Sujet : Horaire des vacances. Demain, les horaires doivent être encodés pour neuf heures sinon ils seront tous refusés. Marie n'imagine même pas devoir annoncer ce genre de nouvelle à son équipe.

17h15

Toujours ces foutus embouteillages. À l'arrêt dans la file de voitures, Marie est épuisée, démoralisée. Elle voulait tellement boucler la grille horaire. Arrivée à la maison, c'est aussi la douche froide. Elle rentre avec du boulot et doit faire face à la salve de questions de ses proches. Pas de soldes alors ? Pas de restaurant ni de cinéma ? Tu veux bien m'aider à réciter ma leçon lui demande le petit. Et du coup ce soir qu'est-ce qu'on mange ? À ça, ajoutons les disputes de la fratrie et le chien qui a disparu...

20h00

Marie allume la télé, elle est exténuée. Elle se jette dans le fauteuil. Allez, juste fermer les yeux dix minutes. De toute façon, nous ne sommes plus à ça près...

22h00

Réveillée en sursaut, Marie est verte de rage ! Personne ne l'a réveillée pour qu'elle puisse continuer son travail. Elle se fait un café fort et se met au travail dans une maison pleine de bazar en tout genre... La nuit promet d'être longue.

Exagérée la journée de Marie ? Peut-être un peu. Et encore pas tant que ça. Et la nôtre ? Est-ce que notre journée est organisée de manière à perdre le moins de temps possible ? Et notre bureau, peut-on mettre la main sur n'importe quel document à la seconde ? Y a-t-il moins de 2 post-it ? Nous sentons-nous toujours capables de définir un ordre de priorités pour les tâches que nous avons à accomplir ? Et surtout s'y tenir ? Avons-nous appris à se protéger contre les voleurs de temps : coups de téléphone, interruptions continues, « tourisme » de certains ? Réagissons-nous à l'urgence d'un travail ou à son importance ? Passons-nous du temps à corriger les erreurs plutôt qu'à les prévoir ? Oublions-nous parfois une réunion importante ? Nous arrive-t-il de prendre en charge plus que notre part « pour être sûre que cela soit bien fait » ? Est-on capable de dire non ? Rejoignons-nous notre famille sereins, satisfaits de notre journée de travail ? La réponse est oui ou non (c'est selon) à chaque question. Ou presque. Voilà quel sera le fil conducteur de ce travail. À chaque demande, à chaque question, nous sortons le fameux « je n'ai pas le temps » ! Oui, peut-être, mais n'avons-nous vraiment pas le temps ? C'est ce que nous verrons au fil des pages.

"On dit que le temps change les choses,
Mais en fait le temps ne fait que passer
et nous devons changer les choses nous-mêmes."
Andy Warhol²

² Artiste américain, né le 6 août 1928 à Pittsburgh, Pennsylvanie, États-Unis. Décédé le 22 février 1987 à New York.

Introduction

Nous vous avons raconté une histoire pour mettre en évidence un élément qui nous entoure. Un élément qui est toujours là, peu importe ce que nous faisons, peu importe où nous nous trouvons, peu importe le livre que nous lisons. Cet élément, une fois que l'on arrive à le gérer, à évoluer avec lui, nous pouvons alors l'utiliser pour accomplir de grandes choses. Peut-être développer de grands projets dans son unité, chambouler toute l'organisation dans le service, refaire entièrement la décoration de la salle de réunion, avoir des entretiens informels avec son personnel, la liste est longue. Mais si nous ne maîtrisons pas cet élément, nous nous coupons d'une ressource gigantesque !

En lisant ces quelques lignes, on peut se demander : quel est cet élément ?

Cet élément est le TEMPS.

Car, avouons-le, en refermant la porte du travail, nous nous demandons presque tous: "Mais qu'ai-je fait de mon temps aujourd'hui ?" C'est effectivement une question que se posent quotidiennement des dizaines, des centaines de cadres lorsqu'ils s'apprêtent à rentrer chez eux. Cette sensation reste très intrinsèque. Le temps nous renvoie à une multitude de références personnelles, historiques, économiques. Il peut nous sembler insaisissable, fugitif, tout comme il peut être l'objet d'enjeux majeurs. Nous faisons tour à tour l'expérience de la diversité des cadres temporels de la vie quotidienne. Notre temps de travail n'est pas perçu de la même façon que notre temps libre. Certains temps passent trop rapidement en comparaison à d'autres qui s'éternisent. Comment en arriver à une compréhension du temps, des temps ? Quelles en sont les dimensions ? Mais si le temps passe, l'histoire aussi, emmenant avec elle nos conceptions actuelles...

Puis, de façon plus pratique et depuis quelques années, nous sommes inondés d'informations, de méthodes, de techniques et d'outils qui nous aident à gérer et maîtriser notre temps. Pourtant, après avoir tout essayé, beaucoup d'entre nous ne parviennent pas à prendre le dessus sur leur emploi du temps. La plupart éprouve d'ailleurs un sentiment accru de frustration et de culpabilité car ils repartent avec autant de choses à faire qu'en arrivant... Les journées de travail sont cadencées par des rythmes de plus en plus pressants, nous pourrions même dire stressants. Derrière ces rythmes se cache la course effrénée vers la qualité voire l'excellence. Toutes ces précipitations font en sorte que nous devons travailler plus fort et plus vite. Nous sommes à l'ère de la communication immédiate. Nous possédons des outils performants qui n'existaient pas il y a quelques années, mais qui ont affectés profondément notre vie professionnelle. L'apparition des nouvelles technologies telles qu'Internet, le téléphone portable et la messagerie

instantanée, fait en sorte que l'expéditeur attend souvent de nous des réponses immédiates, peu importe la requête. Dans ce nouveau contexte, les outils de gestion qui visaient à gagner du temps rencontrent leurs limites.

Le manque de temps ne s'arrête pas seulement à la quantité de choses à faire qui s'accroît de plus en plus, mais aussi à la manière dont nous accomplissons notre travail et répondons aux sollicitations de nos collègues. C'est en analysant la façon dont nous travaillons et en améliorant nos méthodes que nous réussirons à être plus efficaces.

Ainsi ce travail s'intéresse aussi à l'organisation et à la gestion de notre temps de travail, plus précisément aux outils et aux approches utilisées pour maîtriser celui-ci.

Nous y relatons également la difficulté de gérer le temps d'autrui. Nous entendons par là, la gestion du temps de travail de notre équipe avec toutes les difficultés qu'elle comporte.

Vous l'aurez compris, ce travail sera à l'image du temps, fugace et insaisissable. Saisissez l'instant !

1 Le temps

Comment expliquer que deux cadres qui exercent au même endroit, qui ont des fonctions identiques puissent répondre à des sollicitations extérieures de façon différente ? Il faut se rendre à l'évidence que c'est l'agent lui-même qui laisse entrer ses voleurs de temps. La gestion du temps est-elle une affaire de personnalité ? Nous avons donc un rôle à jouer. Pourquoi Marie a-t-elle décidé de prendre la voiture, connaissant l'importance des embouteillages alors qu'elle aurait pu décider de venir en vélo ? Pourquoi n'ose-t-elle pas dire à sa collègue qu'elle n'a pas l'occasion de lui parler ? Pourquoi s'agite-t-elle au milieu de ses post-it et change-t-elle sans arrêt de tâche en fonction des événements ? Et pourquoi s'occupe-t-elle du travail des autres ?

Quand nous évoquons la gestion du temps, il est clair que nous ne parlons pas d'une gestion d'une horloge mais bien de l'utilisation qui est faite de celle-ci. C'est-à-dire de l'autonomie que nous nous créons dans une situation donnée.

Nous pouvons considérer la vie professionnelle d'une personne comme une contrainte qui s'exerce sur son autonomie. Face à cette contrainte, deux attitudes sont possibles : nous faisons face, assumons et créons dans cette situation un espace d'autonomie ou nous la subissons et l'autonomie personnelle est réduite à néant. Toute la question sera de gérer la limite entre le cercle extérieur et le cercle de l'autonomie. Bien gérer son temps consiste donc à concilier ces deux extrêmes. Nous verrons plus tard des idées pour y parvenir. Mais même avec ces pistes, il faut le vouloir !

Gérer ou subir est affaire de mentalité, de prise de conscience, de volonté de changer, désir de vivre mieux. La mentalité c'est l'affaire de chacun. Si vous vous en sentez prêts, laissez nous vous offrir les règles et les techniques qui peuvent aider.

Cette première partie propose un survol de la littérature et vise à faire ressortir des concepts pertinents, des éléments essentiels dans la gestion du temps. Elle met en lumière la notion de temps et certains principes de ce temps. Ensuite, vient le temps collectif. La messagerie, la réunion, les appels téléphoniques et les interruptions qui font partie de notre temps partagé avec les autres. Ces activités sont abordées en tant que voleur de temps. Certains les appellent les « gloutemps ». Nous nous orienterons ensuite vers une approche sommaire de la gestion du temps

Ensuite, pour terminer, nous dresserons un portrait des approches les plus utiles en gestion de temps : la planification, la gestion des priorités et la délégation.

1.1 Le temps de les définir

Nous débuterons avec la présentation du thème principal de ce travail, soit le temps lui-même. Mais puisqu'il s'agit bien de la gestion de ce temps, définissons ce terme en premier lieu.

La gestion, nom féminin, ayant plusieurs définitions :

- Action ou manière de gérer, d'administrer, de diriger, d'organiser quelque chose, période pendant laquelle quelqu'un gère une situation
- Administration d'une entreprise soit dans sa globalité soit dans une de ses fonctions
- Action de diriger un service ou d'assurer une fonction effective
- Mode d'administration de l'entreprise suivant des techniques appropriées, dites « technique de gestion », afin de dégager un profit

Mais plus précisément pour ce qui nous préoccupe, quelle est la définition de la gestion du temps ? Elle est définie comme étant la méthode de la stratégie employée qui utilise des outils et des techniques pour planifier et utiliser le temps de la manière la plus efficace possible, de façon à générer de la création avec une valeur maximale pour chaque seconde passée.

Le temps, nom masculin, ayant plusieurs définitions :

- Continuité indéfinie³, milieu où se déroule la succession des événements et des phénomènes, les changements, mouvements et leur représentation dans la conscience. Référence à une durée
- Point repérable dans une succession par référence à un « avant » et un « après ». Une date, une époque
- Epoque de la vie humaine
- De manière plus philosophique, nous pouvons dire que c'est une dimension du réel qui rend possible et compréhensible le changement

En conséquence, peut-on dire que le temps est une notion qui rend compte du changement dans le monde ? Quoi qu'il en soit, la somme des précédentes réponses ne suffit pas à dégager un concept satisfaisant du temps. Car ce temps,

³ Quel paradigme de retrouver le mot « indéfini » quand on cherche une définition...

même s'il s'écarte toujours de la même façon, sera perçu différemment par chacun d'entre-nous ou même perçu différemment selon l'activité.

Il faut donc distinguer la problématique de la représentation du temps, de sa conceptualisation, tout comme il faut établir ce que l'on sait du temps pour mieux s'en détacher. Au fil des siècles, les penseurs ont essayé d'évaluer le temps. Il en ressort que bien qu'il puisse être supposé que tous les hommes aient la même expérience du temps, le chemin vers le concept de temps n'est pas universel. Cependant, le temps qui passe est une réalité, nous y sommes tous confrontés. Quelle que soit la vie que nous menons ou le rythme que nous avons. Une journée comporte vingt-quatre heures pour tout le monde et dans le monde entier. Et pourtant, comme pour la bouteille à moitié vide ou à moitié pleine, tout est une question de point de vue. Il faut donc ficeler tout cela pour parvenir à une définition complète qui satisfasse chaque personne. Nous tenterons donc une terminologie qui traduit notre conviction en tant que cadre de santé : l'enjeu de la gestion du temps se pose à quatre niveaux : l'efficacité, l'effectivité, l'efficacités et l'environnement. L'efficacité, c'est le temps mis au service du rendement, de la productivité : comment produire plus avec moins. L'effectivité, c'est la concordance du service avec les besoins du patient : comment soigner mieux. Il est clair que le facteur temps est là aussi primordial. L'efficacités, c'est la qualité des investissements opérés pour améliorer les procédures, et donc l'efficacité. L'environnement, c'est une préoccupation liée à la qualité de vie de tout ce qui nous entoure, et donc à notre propre qualité de vie, au plaisir retiré de l'efficacité, de l'efficacités et de l'effectivité. C'est aussi la clé de voûte de notre mode d'existence. Nous pouvons être efficaces, efficaces et effectifs tout en menant une vie personnelle de qualité. N'est-ce pas ce que nous recherchons tous ?

C'est une prise de conscience, mais en a-t-il toujours été ainsi ? Remontons le temps...

1.2 Le temps de connaître son histoire

Notre vie moderne nous impose un cortège de contraintes aussi diverses que nombreuses et les problèmes de temps semblent liés à notre fin de siècle, à cette spirale accélératrice du temps qui paraît être un phénomène de société. Sans aucun doute, les moyens de communication, les nécessités économiques, les comportements sociaux sont différents de ce qu'ils pouvaient être pour nos parents

ou nos grands-parents. La prise en considération de ces évolutions ne doit pourtant pas nous conduire à estimer que seule notre époque est en cause. Il paraît nécessaire de relativiser ce sentiment assez répandu et de constater que depuis toujours l'homme a été préoccupé par le temps.

Ceci étant, l'homme ne s'est pas contenté de procéder à la mesure du temps mais il a également procédé à son organisation ; ainsi, les premiers agendas (tels que nous les connaissons aujourd'hui) apparurent en 1812 et les premiers *Fillofax* (classeurs à anneaux regroupant agenda, base de données, notes et éléments de fonction) furent développés dans l'armée britannique au début du XX^{ème} siècle. Notons bien, au passage, qu'il s'agit d'outils destinés à organiser a priori et non à enregistrer à postériori car en latin, agenda signifie « ce qui doit être fait ».

Nous pouvons donc dire que les problèmes de temps que nous rencontrons aujourd'hui ne constituent pas une nouveauté. Ils ont toujours constitué une source de préoccupation mais, et c'est là que se trouve la bonne nouvelle, nos aînés se sont attachés à élaborer des méthodes et des outils de résolution, ou plus exactement de gestion de ce problème. En d'autres termes, ne rejetons pas le problème puisqu'il existe mais attachons-nous à sa résolution.

L'histoire de la mesure du temps remonte aux premières civilisations. Celle-ci a rapidement été une préoccupation importante notamment pour organiser la vie sociale, religieuse et économique des sociétés. Le cycle des saisons ou le cycle lunaire ont servi de premières références. Mais, progressivement, l'homme s'est inspiré de phénomènes physiques dont il avait remarqué le caractère périodique pour concevoir et mettre au point des dispositifs de mesure de temps de plus en plus précis. En ce qui concerne le temps de travail, c'est à partir de la naissance du Taylorisme⁴ qu'est apparue une des premières théories d'organisation du travail sur laquelle reposait le savoir de la gestion du temps. Le point de départ qu'évoque Taylor est issu de la constatation de la « flânerie » des ouvriers sur leur lieu de travail. Ces fondements de la gestion et du contrôle du temps de travail ont été repris notamment dans le fordisme (1908). Ainsi, déjà la gestion du temps de travail était l'un des piliers de l'organisation efficace de l'entreprise. L'environnement social a été fortement transformé par la notion de gestion du temps, surtout depuis quelques dizaines d'années, avec l'apparition des retraites, des congés payés, des temps

⁴ Le taylorisme – du nom de son inventeur, l'ingénieur américain Frederick Winslow Taylor (1856-1915) – désigne la forme d'organisation scientifique du travail définie par lui à partir des années 1880

partiels. Son optimisation est donc devenue primordiale pour l'entreprise. L'hôpital en étant une, ne l'oublions pas...

Suite aux aléas des nouvelles lois, les crises financières, successives, les organisations doivent être attentives et capables de s'adapter rapidement aux changements. Cela demande des ajustements continuels mais nécessaires à sa sauvegarde. L'ensemble des entreprises doit se préoccuper davantage de la qualité des processus réalisés au sein de l'organisation. Il est donc essentiel d'aborder l'optimisation de la performance et, dans ce contexte, la gestion du temps est une variable incontournable. Effectivement, il est indispensable d'évaluer, hiérarchiser et organiser les différentes tâches et missions pour mener à bien des projets tout en utilisant le moins de ressources possibles.

Oui, d'accord, mais après ? Réfléchissons-y !

1.3 Le temps d'y réfléchir

Le temps et la gestion du temps sont des concepts intimement liés. Le problème du manque de temps amène la raison d'être de la gestion du temps. L'objet de ces quelques lignes est d'aider à mieux gérer ce qui nous a toujours appartenu et continuera toujours à nous appartenir, quoi qu'il advienne : notre temps. À la différence de toutes les richesses matérielles qui nous entourent, le temps est en effet le même partout et pour tous, du plus humble au plus riche. Nous ne pouvons ni l'acheter, ni le louer, ni l'emprunter, pas plus qu'il n'est possible de le conserver, de le thésauriser ou de l'accroître. Nous allons donc le regarder en face pour mieux le comprendre et l'appivoiser.

Nous l'avons remarqué précédemment : rares sont ceux qui ont assez de temps pour accomplir tout ce qu'ils ont projeté de faire dans une journée de travail : tâches importantes, rencontres, appels téléphoniques, courriels, etc. Il semble pourtant que chacun d'entre nous dispose de la totalité de temps nécessaire. Voilà ce qu'on appelle le paradoxe du temps. Cependant, nous pouvons toujours projeter d'en faire d'avantage, mais nous n'avons que vingt-quatre heures par jour et huit heures au travail. La problématique de manque de temps a toujours existé mais ce n'est qu'à partir des années septante que le phénomène s'est généralisé. Evidemment, les bouleversements technologiques ont une incidence dans cette accélération du temps. Ces méthodes, cette pharmacie du temps, sont accessibles à tous mais il n'existe pas de croix verte clignotante pour nous attirer vers elles. C'est ainsi que

beaucoup de potentiels sont gaspillés, gâchés, alors qu'une démarche initiale vers la pharmacie peut permettre d'éviter, à terme, que le stress ne progresse. La pharmacie, seule, ne constitue pas le miracle. C'est au malade de suivre son traitement et cela, c'est l'affaire de chacun.

Puisque nous sommes tous logés à la même enseigne, comment se fait-il que certains ont l'air d'être toujours complètement dépassés par les événements et que d'autres, au contraire, réalisent des prouesses avec l'air de ne pas y toucher ? Pour un cadre, nous le pensons, prendre conscience des incidences de la gestion de son temps sur la bonne marche de son service est fondamental.

Avant toute chose, il convient d'adopter les trois attitudes suivantes : l'humilité, l'écoute et l'attitude mentale positive.

L'humilité consistera à accepter ses propres imperfections, à admettre qu'il existe des pierres dans notre jardin et surtout à ne pas attribuer aux autres la responsabilité de son propre temps et des problèmes qui en découlent. Selon le dictionnaire, l'humilité est considérée comme un trait de caractère d'un individu qui se voit de façon réaliste. L'humilité n'est pas une qualité innée chez l'humain. Elle s'acquiert avec le temps⁵, avec le vécu et elle va de pair avec une certaine maturité. Elle s'apparente à une prise de conscience de sa condition et de sa place au milieu des autres. Nous pensons dans ce cas que l'erreur est permise. Personne n'est parfait. L'important est donc d'en prendre conscience et s'en servir pour grandir car il est certain que l'on apprend de ses erreurs. Il est également important d'être capable de se remettre en question pour avancer, évoluer paisiblement.

L'écoute est une suite logique à l'humilité. En ce sens qu'elle doit se traduire par l'acceptation du fait que d'autres peuvent nous être utiles et que nous pouvons intégrer quelques « recettes » qui leur ont été profitables. En ce sens, nous aurons besoin d'écoute active, afin d'enregistrer tout ce qui pourrait être intéressant dans les expériences des autres. Parce qu'en tant que cadre, nous avons tendance à penser verticalité. Nous devons gérer des collaborateurs et rendre des comptes à des supérieurs hiérarchiques. Mais il serait bénéfique de penser également horizontalité. Il y a bon nombre de nos collègues qui vivent sans doute les mêmes expériences que nous. Ils ont même parfois été confrontés aux mêmes problèmes que nous

⁵ Décidément il est partout

antérieurement et ils ont peut-être déjà trouvé une solution ou un début de piste. Pourquoi ne pas en parler ensemble ? L'expérience de tous peut être profitable.

L'attitude mentale positive, quant à elle, consistera pour beaucoup à rejeter tout ce qui est négatif. Il est possible que nous ne sachions pas avec certitude vers quoi peut nous entraîner une attitude positive mais il est certain que l'attitude négative ne peut nous conduire...nulle part ! Le plus important est d'apprendre de nos échecs, de transformer les problèmes en bonnes occasions. Il faut donc se trouver du côté de ceux qui voient le verre à moitié plein...

Mais quelle serait cette écriture négative du temps ? C'est ce que nous allons essayer d'imaginer : **T**racas, **E**nnui, **M**anque, **P**récipitation, **S**urmenage.

Le temps est une source de tracas : « je n'ai pas le temps pour ceci ou cela. Je n'ai pas prévu assez de temps pour..., Je suis en train de perdre du temps bloqué dans ma voiture », etc.

Le temps peut être source d'ennui : « parce que je n'avais pas prévu ce moment creux je ne peux pas l'utiliser, le temps que je passe avec untel m'ennuie, je gâche parfois mon temps », etc.

Le temps, j'en manque : il y a tant de choses que j'aimerais faire mais je manque de temps pour toutes les accomplir, etc.

Le temps m'amène à la précipitation : j'agis dans la précipitation car je m'y suis prise à la dernière minute, je me jette sur telle ou telle tâche sans en mesurer l'ampleur, etc.

Le temps me conduit au surmenage : métro, boulot, dodo. Je n'ai plus le temps de me poser et regarder autour de moi, je vis au-delà de mes possibilités, je suis surmenée, etc.

Cette écriture est légitime. Nous pouvons la comprendre car la vie moderne nous impose un cortège de contraintes aussi diverses que nombreuses et, pour beaucoup d'entre nous, les problèmes de temps semblent liés à notre siècle. Dans cette spirale accélératrice du temps qui paraît être un phénomène de société, nul doute que les moyens de communication, les nécessités économiques et les comportements sociaux sont très différents de ce qu'ils ont pu être pour nos grands-parents. Mais cette constatation ne doit pas nous conduire à estimer que seule notre époque est en cause. Cette observation nous amène donc à la conclusion que le passé et le présent ne sont plus des époques sur lesquelles nous pouvons travailler. Travaillons donc sur l'avenir.

1.4 Le temps des responsabilités

Dans le service où nous travaillons, chacun d'entre nous exerce des responsabilités. Qu'il s'agisse d'un choix délibéré ou d'un concours de circonstance ou même d'une vocation. Nous sommes tous soumis à cette obligation d'engagement et de prise de décision. Le temps où une seule personne portait toutes les responsabilités n'est plus. Bien évidemment, le degré de responsabilité varie selon le poste occupé. Mais nous pensons que les responsabilités de l'entreprise sont et seront de plus en plus confiées à des personnes qui possèdent la qualité de savoir agir et de réagir vite. Ceux qui possèdent donc la faculté d'analyse et de synthèse leur permettant de gérer leur temps par rapport à leurs responsabilités. Les responsables d'aujourd'hui sont jugés sur les résultats, c'est-à-dire sur la réalisation des objectifs qui leur ont été fixés. À ce stade, nous pouvons considérer que l'explication « je n'ai pas le temps » ne peut être admise dans un poste d'encadrement et c'est justement cette phrase entendue à mainte reprise qui nous a motivé à aborder ce sujet. Le cadre qui la prononcerait serait jugé comme incompetent ?

Quel que soit l'angle d'observation sous lequel on se place. Soit cette explication signifie qu'il a accepté initialement des objectifs, responsabilités, des missions trop grandes auquel cas cela démontre son incapacité à prévoir et des faiblesses quant à ses facultés d'analyse. Soit il est allé au-devant de ses responsabilités auquel cas son ambition paraît démesurée par rapport aux résultats. Soit il s'est laissé imposer des charges en sachant qu'il ne pouvait les assumer ce qui relève d'une part de faiblesse, de l'absence d'argumentation construite et donc d'une inaptitude à l'exercice des responsabilités. Néanmoins, précisons que l'important n'est pas de ne pas avoir de points faibles mais bien de reconnaître ceux-ci afin d'améliorer lesdits points pour, in-fine, avoir les moyens d'atteindre l'objectif fixé. Imaginons un instant Monsieur Louis Pasteur⁶ déclarant ne pas avoir assez de temps à consacrer à l'étude de la rage. Ou Monsieur Obama⁷ nous annoncer qu'il n'a pas le temps de s'occuper de l'Amérique. Ils ont rencontré des tas d'obstacles. Sans nul doute, ils ont dû aussi relever des défis et en ont certainement parlé. Mais jamais ils n'ont cité le manque de temps.

⁶ Scientifique français, chimiste et physicien de formation, pionnier de la microbiologie ayant mis au point le vaccin contre la rage (1822-1895)

⁷ 44^{ème} président des Etats-Unis en fonction du 20-01-2009 au 20-01-2017

Nous voyons un petit sourire s'esquisser au bord des lèvres. Oui, ce sont des hommes d'exception, mais ils ont su faire la part des choses dans ce qui était urgent et/ou important. Thème que nous aborderons également dans ce travail.

« Je n'ai pas le temps » ne peut être une excuse valable. Nous allons démontrer dans les points suivants l'existence d'un autre moyen.

1.5 Le temps de dire non

Pour en revenir à notre exemple, si Marie avait dit non aux post-it ? Si elle avait dit non à la DRH ? Si elle avait osé dire non à sa collègue venue lui parler ? La plupart des dévoreurs de temps qui nous assaillent sous la forme d'événements ou de personnes peuvent être écartés de notre vie si nous savons dire non. Bien sûr, ce n'est pas toujours facile et il n'est en aucun cas dans notre propos d'écourter systématiquement tout ce qui n'a pas été prévu ou d'éconduire grossièrement ceux qui souhaitent entrer en relation avec nous. Car dans nos métiers, la communication joue un rôle important voire primordial. Et donc, à la réflexion, dire non n'est pas forcément apposer une négation définitive mais plutôt faire en sorte de reporter la tâche, la rencontre à un moment plus opportun plutôt que d'accepter ce que d'autres veulent nous imposer à un moment qu'ils ont choisi. Nous avons évidemment tendance à vouloir aider les autres mais le danger dans cette attitude n'est pas tant dans l'attitude elle-même mais plutôt la lecture que d'autres en font. Ainsi, le fait de les habituer à ne jamais dire non leur fait supposer que nous ne pouvons que dire oui ! Et culpabiliser est un faux problème puisque dire non est un outil d'efficacité, de notre bien-être et de notre qualité de relation avec les autres. Ce n'est pas en disant oui tout le temps que nous serons mieux acceptés. C'est même le contraire ! Car en réalité, dire ce que nous pensons vraiment c'est faire preuve d'expression de notre vraie personnalité. Et les gens qui ont de la personnalité sont mieux respectés.

La différence entre ceux qui adoptent une démarche de « réservation » et qui savent dire non et les autres, est que les premiers seront effectivement disponibles selon leurs choix alors que les seconds ne seront que superficiellement disponibles pour les gens ou les choses imposées par les événements. Ces lignes supposent donc que si les choses doivent être postposées à un temps plus opportun, c'est qu'à un moment donné il faut être prêt...

1.6 Le temps d'être prêt

Nous avons précédemment évoqué le fait que ceux qui sont « prêts » ont beaucoup plus de facilité à gérer leur temps en fonction de leurs choix et, ainsi, ont à gagner en efficacité. Entendons-nous bien, il ne s'agit pas d'être prêts à tout faire mais prêt à faire face à toute situation.

Mais comment être prêt ? En pensant, à chaque fois que nous programmons une décision ou une activité, à l'environnement et aux conséquences de celle-ci. Si mentalement nous avons fait une liste des conséquences, nous ne sommes pas surpris par l'une d'entre elles puisque nous l'avons envisagée et nous avons donc normalement pensé à la façon dont nous pouvions résoudre le problème que cette conséquence représente.

Quel est le rapport avec le temps me direz-vous ? Il est double, d'une part il nous permet d'être plus à l'aise et détendus lorsque nous sommes prêts et donc être plus efficaces. D'autre part, il nous évite d'avoir à retourner à la case départ à chaque fois que nous rencontrons un obstacle. Être prêt nous aide donc à mieux gérer notre temps, mais également à moins polluer celui des autres ! Comme nous le dit l'adage, ne faisons pas subir aux autres ce que nous redoutons pour nous-mêmes, c'est-à-dire ne pas être un dévoreur de temps pour les autres. Il se peut qu'en certaines occasions nous mangions le temps des autres et fréquemment justement parce que nous ne sommes pas prêts. Et c'est particulièrement le cas lors des appels téléphoniques : « je vous appelle pour tel patient, attendez je vais prendre le dossier, ne quittez pas je vais prendre de quoi noter ». Par ailleurs, une bonne préparation est aussi le moyen de gérer les plages de temps qui ne sont pas mangées par des événements incontournables.

Prévoir, être efficace, dire non, être prêt, ... Ces quelques principes révélés précédemment peuvent paraître bien contraignants au point que nous pourrions les juger de rabat-joie. Où se trouve le contact humain cher à notre profession ? Le fait de dire non ou de se réserver des plages de variation n'est pas incompatible avec la joie que procure la relation avec les autres. C'est justement parce que nous savons mesurer notre temps que nous pouvons consacrer celui-ci aux autres de manière plus qualitative que quantitative. Les gens font toujours plus attention à la façon dont un message leur est délivré qu'au message lui-même. L'application des quelques

principes qui ont été évoqués ne doit donc en aucun cas nous couper des autres mais au contraire, nous aider à leur donner ce qu'ils attendent.

Grâce à cela, nous pouvons désormais opposer l'écriture positive du temps à l'écriture négative proposée précédemment : **Tranquillité, Efficacité, Maîtrise, Possibilités, Sagesse.**

Le temps devient un compagnon tel qu'il devient notre meilleur partenaire, dès lors que nous ne luttons plus contre lui. Seule notre persévérance nous permettra de devenir maître de notre temps. Et pour nous aider, il serait judicieux de connaître certaines lois.

1.7 Le temps des lois

Puisque le temps nous manque, il est normal de vouloir acquérir de nouvelles habiletés afin de mieux répondre aux exigences du monde dans lequel nous vivons. La maîtrise du temps est devenue un savoir-faire essentiel et incontournable. Il y a plusieurs dizaines d'années nous ne trouvions à peine que quelques ouvrages à ce sujet. Aujourd'hui, dans la littérature, on entend souvent parler de maîtrise plutôt que de gestion du temps. En effet, selon Le Saget (1992)⁸, le mot « maîtrise » sous-entend « l'existence d'un art du temps, d'un savoir-faire patiemment développé, enrichi des leçons de l'expérience, et qui constitue progressivement une nouvelle façon de travailler ».

Les lois et les principes qui gèrent le temps deviennent rapidement des pièges s'ils ne sont pas respectés. Dans la littérature, des recherches et des observations les ont identifiés. Ces lois et principes portent souvent le nom de leur auteur principal et se doivent d'être connus. D'ailleurs, la connaissance de ces derniers est un préalable à toute bonne gestion du temps. Nous avons beau rédiger nos plannings en heures de travail, nous sommes forcés de constater qu'une heure de travail ne ressemble pas à une autre. Outre la nature de l'activité, plusieurs facteurs entrent en jeu : le stress, le plaisir, l'apprentissage, l'enrichissement personnel que l'on en retire, le niveau d'énergie, la frustration ou l'insatisfaction. En fait, ce n'est pas tant la quantité de temps passée qui compte mais sa qualité ! Beaucoup d'entre nous gèrent leur temps de travail de manière désastreuse. Nous sommes comme submergés par nos

⁸ Experte internationale en vision partagée, conduite du changement, conférences et conventions interactives

tâches. Nous avons du mal à les prioriser ou à tenir nos délais. Nous passons sans cesse d'une phase de procrastination⁹ à une phase de travail en urgence.

Que l'individu ait une grande part de responsabilité dans la gestion de son temps, c'est indéniable. C'est ce que nous avons démontré précédemment. Nous avons chacun notre style propre. S'il est vrai que la situation n'est jamais tout à fait identique à celle d'un autre et que nos réactions nous appartiennent et portent l'héritage de notre histoire, il n'en existe pas moins une série de règles générales et universelles qui pèsent sur chacun de la même manière. Pour exemple, si nous ne sommes pas absolument convaincus de la loi de la gravité, il suffit de se jeter par la fenêtre du 10^{ème} étage pour l'accepter. Il en va de même pour les lois énoncées ci-après. Elles s'appliquent à la gestion de notre temps et plus nous en tiendrons compte, plus nous gagnerons de temps. Ainsi la gestion de notre temps portera en même temps la griffe qui nous distingue des autres et la marque des principes généraux qui touchent tout un chacun...

Comment s'organiser de façon à tirer le meilleur de chacune de nos heures de travail ? C'est la question à laquelle nous allons essayer de répondre grâce aux six lois qui régissent notre temps de travail :

- **Lois de Murphy** : Gardez une marge pour les imprévus.

En 1949, Edouard A. Murphy, ingénieur à l'US Air Force, mena une expérience pour tester les effets de la décélération sur les pilotes. Des électrodes avaient été installées sur un chimpanzé mais ils n'enregistrèrent aucun signal vu que l'assistant chargé de les installer les avait placées à l'envers. Dégoûté, Edward Murphy déclara : « Si l'on donne à ce gars une façon de faire une erreur, alors il la fera ! » Depuis, cette loi est généralement exprimée par : « si quelque chose peut mal tourner, alors cette chose finira infailliblement par mal tourner ». Elle démontre qu'il faut toujours garder une marge de temps pour les imprévus. Par exemple, lorsqu'on crée un planning, il faut créer une plage de 50% supplémentaire si c'est une tâche maîtrisée ou de 100% si c'est une tâche nouvelle. Et pour les imprévus, prévoir 30% en plus.

⁹ Tendence à remettre au lendemain, à ajourner.

- **Lois de Carlson** : Limitez les interruptions.

Quel est le pire ennemi de la productivité au travail ? L'interruption. L'économiste suédois Sune Carlson, qui a donné son nom à une loi du temps, a étudié le travail des managers au début des années 50. Il s'est rendu compte qu'un cadre est dérangé dans son travail toutes les vingt minutes en moyenne. À notre époque c'est encore pire : toutes les douze minutes en moyenne nous sommes sollicités et coupés dans notre élan¹⁰. Des interruptions qui nuisent fortement à l'efficacité et génèrent en plus des erreurs au travail.

Dans le monde de l'hôpital qui est maintenant avouons-le une entreprise, les sollicitations sont nombreuses : les cadres sont constamment perturbés par des distractions extérieures : mails, téléphone, discussions de collègues... Les nouvelles technologies n'ont rien arrangé depuis que Sune Carlson s'est intéressé à cette question. Faisons l'exercice pour savoir combien de temps nous pouvons travailler sans être interrompu. Chronomètre en main.

Un travail morcelé demande plus d'énergie. Et c'est bien le problème soulevé par Carlson dans ses recherches¹¹. *Un travail réalisé en continu prend moins de temps et d'énergie que lorsqu'il est réalisé en plusieurs fois*. La raison est simple et chacun peut le vérifier. Passée l'interruption on a besoin d'un peu de temps, quelques minutes (entre 3 et 5 en moyenne), pour se remettre au travail jusqu'à ... la prochaine interruption.

Le morcellement du travail est aussi une source de stress non négligeable pour les responsables qui ont l'impression, plutôt fondée, de ne pas avancer d'un pouce.

Regarder ses mails deux fois par jour peut suffire mais la loi de Carlson implique aussi une réponse managériale ou d'organisation de travail. Pour éviter d'être sans arrêt dérangé, il faut se protéger des « mangeurs de temps », des personnes ou outils chronophages. Quitte à se forcer à ne pas regarder ses mails toutes les 5 minutes, décrocher son téléphone, éviter d'aller chercher une info sur internet ou simplement fermer sa porte pour signaler aux autres que l'on a besoin d'être tranquille.

Cette loi est aussi appelée loi des séquences homogènes. En management et dans les formations en gestion et optimisation du temps, on recommande ainsi de

¹⁰ Selon un article de Fabrice Mazoir du 27/06/2012

¹¹ Notamment dans son livre « Executive Behaviour » publié en 1951

regrouper les tâches de même nature. On peut même aller plus loin en organisant ses journées sur un rythme qui correspond mieux à nos dispositions mentales selon les moments de la journée.

- **Loi de Pareto** : Se concentrer sur l'essentiel.

L'économiste et sociologue Vilfredo Pareto a observé en 1906 que 80% des revenus étaient détenus par 20% de la population en Italie. Depuis, on remarque que cette loi s'applique à de nombreux autres domaines, en particulier l'activité humaine, où 80% des résultats sont produits par 20% du travail effectué.

Nous pouvons tirer parti de cette loi de plusieurs manières :

- + Priorisation des tâches : il faut pouvoir se focaliser sur les tâches qui produisent le plus de valeur. Par exemple, demandez-vous quelles tâches vous feriez si vous aviez un problème et que vous ne deviez travailler plus que 2 heures par jour.

- + Savoir dire non comme nous l'avons évoqué précédemment : il est important de savoir dire non pour éviter de se faire voler son temps sur des tâches qui ne nous rapportent rien ou très peu. Si c'est un supérieur qui nous sollicite, il faudra identifier les arguments avant de répondre en évoquant éventuellement une solution alternative.

Actuellement, nous avons bien plus intérêt à mettre en place un environnement qui fait appel à la créativité, l'esprit d'initiative et l'implication du personnel. Or, comment fonctionnent les cadres en général ? Force est de constater que nous sommes sans cesse mis à contribution. C'est pourquoi notre charge se trouve perpétuellement accrue. Comme nous sommes continuellement submergés, nous nous engageons uniquement dans le court terme, parent au plus pressé.

Bien sûr, certains font exception et illustrent ce que nous pourrions appeler la loi de l'élégance s'il fallait en inventer une. Leur travail ne pose pas de problème, ils ne sont jamais dépassés par les événements, etc. Mais ne constituent qu'une petite minorité. Sans doute ont-ils une organisation à toute épreuve... Mais n'est-ce pas l'interrogation de ce travail ?

- **Loi de Parkinson** : Fixez-vous des délais.

Selon une étude de l'administration britannique, le professeur Cyril Northcote Parkinson énonce en 1958 que « tout travail tend à se dilater pour occuper tout le temps disponible ». Pour contrôler ce phénomène, il suffit d'imposer des délais limites et miser sur le fait que plus on subit de pression, plus on est performant.

Par exemple : si l'on se donne vingt quatre heures pour terminer une tâche, la pression exercée par le délai nous pousse à nous concentrer sur l'exécution de la tâche, et on est forcé de se concentrer sur l'essentiel. Alors que si l'on a une semaine pour la même tâche, on risque de faire un monde pour rien du tout.

Il serait faux de croire que le but de la gestion du temps est d'entamer une véritable course contre la montre. L'essentiel est de se protéger des effets pervers de cette loi. Puisqu'une activité a tendance à occuper plus de temps que nécessaire, imposons-lui des limites temporelles réalistes. Un début et une fin, une sorte de garde-corps face à la tendance de l'extension infinie. Car n'avons-nous pas trop souvent tendance à nous laisser inconsciemment submerger par de fausses limites du genre « je le ferai plus tard ou ça c'est pour aujourd'hui » qui s'avère profondément stérile puisqu'au moment où nous le prononçons cela n'a encore rien de concret. Non, acquérons le réflexe de nous fixer des limites de temps et le quotidien s'en verra transformé.

- **Loi de Laborit** : Faites-le plus difficile en premier.

Henri Laborit, chirurgien et biologiste inventeur des neuroleptiques, était un spécialiste des comportements humains. Il énonça la notion d'un « programme biologique de survie » qui implique que chaque individu a une inclinaison naturelle à fuir le stress et à rechercher en priorité le plaisir. On appelle cela aussi la loi du moindre effort. Le problème est que cette loi nous attire vers le bas puisqu'elle circonscrit la motivation, le dynamisme et la volonté d'agir.

Pour y remédier, l'idée est de se faire régulièrement violence en commençant d'abord par les tâches les plus pénibles. On pourra se donner une récompense à l'achèvement de la tâche pour mieux se motiver. Enfin il sera bon de prioriser les tâches les plus difficiles au début de la journée, afin de bénéficier de l'énergie abondante qui nous anime lors de ce moment privilégié.

- **Loi d'Illich** : Prenez des pauses.

Ivan Illich, penseur autrichien, énonça le principe de contre-productivité. Il implique notamment que passé un certain seuil de temps passé sur une activité, notre efficacité diminue et devient même négative. Sachant que le temps de concentration optimal est de 45 minutes, nous devons donc accepter nos propres limites et prendre des pauses lorsqu'on le dépasse.

En cas de baisse de régime, rien de tel que de discuter avec les collègues, d'aller marcher un moment, ou de s'offrir un rafraîchissement. Planifier les activités selon notre rythme biologique peut également aider à être alerte au bon moment. Par exemple, ce n'est pas à quatorze heures que l'on sera le plus efficace.

- **Loi de Fraisse** : Une heure n'est pas toujours égale à une heure

Plus une activité est intéressante, plus elle paraît brève. Le temps d'attente semble toujours plus long. La notion de temps est donc subjective et est soumise au niveau de motivation. C'est aussi pourquoi, nous avons avantage à commencer par les tâches les plus désagréables. Le principe de Fraisse doit nous aider à relativiser la dimension subjective des relations afin de consacrer la pleine attention.¹²

1.8 Le temps d'une synthèse

Quelle peut être l'efficacité d'un travail réalisé dans de telles conditions ? Parer au plus pressé, subir les événements plutôt que se montrer pro-actif c'est-à-dire prévoir, prévenir et améliorer sans cesse, s'occuper du secrétariat ou de toutes ces tâches qui ne sont pas de notre ressort, se limiter à l'exécution plutôt qu'à la conception parce que le temps manque... Nous savons que l'essentiel de la fonction du cadre devrait être la réflexion sur sa fonction. Or, tout se passe actuellement comme si ne comptait que l'action et rien qu'elle ; pire, que l'idée même de réfléchir à l'action semble complètement obsolète. Et très vite les symptômes apparaissent. Nous nous sentons toujours débordés. Nous entreprenons plusieurs choses en même temps et nous nous sentons indispensables à tous les niveaux. Les délais ne sont plus respectés, la priorité est accordée à l'urgent plutôt qu'à l'important... Le soir, nous emmenons notre travail à la maison et parfois nous assomons notre conjoint avec nos problèmes de la journée. Et commence même à poindre l'idée selon laquelle si,

¹² Une fiche récapitulative de ces lois se trouve en annexe.

à l'heure actuelle, on veut avancer, « y arriver », il est impossible d'espérer se forger une vie privée. Inutile de préciser que nous nous insurgons violemment contre cette conception absolument inhumaine du travail. C'est une question de mentalité. Les voleurs externes existent, certes, mais ne sont dangereux qu'à partir du moment où on ne les surveille pas. Les voleurs de temps les plus vicieux, c'est à l'intérieur de nous-même que nous les retrouvons, dans notre manière de nous laisser dévorer par l'extérieur, de ne nous laisser aucune marge de manœuvre et de nier notre droit à l'autonomie. Pour un cadre, prendre conscience des incidences de la gestion de son temps sur la bonne marche de son service est évidemment fondamental.

Les lois et les principes du temps permettent de connaître et de mettre en place des techniques simples pour bien s'organiser, bien planifier, améliorer en quelques heures son efficacité personnelle et certainement gagner du temps. En quelques mots, pour contourner le principe de Parkinson, il faut se fixer des délais pour une tâche donnée et les respecter. En ce qui concerne le principe de Laborit, il est suggéré d'effectuer les tâches que nous n'aimons pas et les plus importantes en premier lieu. Quant au principe d'Illich, il est le plus souvent ignoré. Il faut pourtant s'accorder des pauses pour respecter notre seuil de productivité. Par ailleurs, pour ne pas sous-estimer le temps de réalisation nécessaire comme le mentionne le principe de Murphy, il faut garder de la marge pour les imprévus. Tandis que la loi de Carlson stipule de limiter les interruptions pour se concentrer durant les tâches importantes. Le travail planifié quotidiennement nous fait économiser du temps.

2 Le temps passé ensemble

Il concerne le temps que nous passons avec les autres lors de différentes activités. Ce temps est généralement occupé par la messagerie électronique, les appels téléphoniques, les réunions et les nombreuses interruptions des collègues. Ces activités sont souvent nécessaires pour atteindre certains objectifs, ce pourquoi elles absorbent beaucoup de temps. Toutefois, elles peuvent devenir rapidement des « voleurs de temps » dans le monde du travail. C'est donc sous cet aspect qu'elles seront abordées.

Les voleurs de temps désignent toutes les activités qui nous font perdre du temps, peu importe leur provenance. Elles sont aussi appelées « chronophages » ou « gloutemps », car elles s'accaparent le temps sans efficacité. En résumé, il s'agit d'une activité qui nous prend du temps et qui nous en fait perdre. Les voleurs de temps peuvent être imposés par les autres (externes) ou principalement de nous-mêmes (internes). Ce qui suit présente les principaux voleurs de temps d'origine externe.

2.1 La messagerie électronique

Bien que cet outil soit maintenant l'un des plus utilisés pour s'informer et communiquer rapidement, il peut aussi être un « voleur de temps ». En effet, la messagerie électronique permet de communiquer facilement tout en laissant une trace écrite. Pratique, efficace et simple d'usage me direz-vous. Dans un monde où l'information circule de plus en plus vite, le mail nourrit le besoin de savoir vite. Mais, mal maîtrisé, l'usage de la messagerie peut aussi devenir synonyme de temps perdu, baisse de productivité, voire de stress. De fait, les courriels sont devenus incroyablement chronophages. La majorité des cadres consacraient jusqu'à deux heures par jour¹³ à la gestion de leur mail. Mais surtout, ce temps consacré aux courriels induit une série d'effets collatéraux qui peuvent devenir gênants. Quand on interrompt son travail pour consulter un mail, on se déconcentre et il faut un certain temps pour retrouver cette concentration ; comme nous l'a appris précédemment la loi de Carlson. Et donc, quand il y a une dizaine de courriels chaque jour, le compteur de temps perdu s'affole... Ceci correspond aux mails que nous recevons. Mais un autre souci concerne également les messages que nous envoyons car en

¹³ Source RTBF

envoyant un message complexe, il y a de fortes chances que le répondant téléphone à son correspondant pour obtenir des précisions... Ce qui risque de prendre encore plus de temps. Bref, les courriels peuvent nous distraire des tâches les plus essentielles.

De plus, la boîte de messagerie peut être très vite submergée de messages qui, très souvent, ne concernent pas vraiment le destinataire. En fait, ces messages ne sont que des copies conformes de ce que nous recevons régulièrement et qui ne nous sont pas adressés personnellement. Les renseignements qu'ils contiennent sont très peu utiles. Il est donc nécessaire de s'assurer que le mail nous concerne bien avant de prendre du temps pour le traiter. Les personnes qui n'ont pas appris à bien gérer ce phénomène peuvent prendre dix voire quinze minutes pour en prendre connaissance.

En écrivant ces quelques lignes, nous nous sommes posés des questions. Faut-il vraiment fuir cet outil ? Est-il si chronophage que l'on veut bien nous le faire croire ? En faisant les recherches, il a bien se rendre à l'évidence que tous les articles se rejoignent. Chacun est d'accord sur le fond en modifiant la forme. Il est clair que l'outil est pratique. Il est clair aussi que cet outil comporte des points positifs. L'important est donc de pouvoir s'en servir de manière optimale car frileux ou pas avec la nouvelle technologie, il est important d'évoluer avec son temps... En conséquence, le mieux est donc de se réserver une plage horaire dans la journée pour les traiter. Afin d'en prendre connaissance, de pouvoir y répondre si cela le justifie mais éviter les interruptions intempestives. Ensuite, un peu plus personnel, le contact vocal. Parlons des appels téléphoniques...

2.2 Les appels téléphoniques

Tout en étant un des moyens les plus efficaces pour économiser du temps, le téléphone est aussi un des principaux voleurs de temps. Il s'agit du paradoxe du téléphone. Il faut apprendre à maîtriser le téléphone au lieu de se laisser dominer.

En effet, il est la source de dérangement la plus fréquente. Les interruptions qu'il provoque constituent un frein à la concentration sur des activités importantes et urgentes. De toute évidence, après avoir été interrompu par le téléphone, il est très difficile de retrouver le niveau de concentration que l'on avait avant l'interruption. Il n'est pas rare que nous passions à une autre tâche au lieu de revenir à celle qui nous occupait. Il est donc préférable d'éviter de prendre la communication si on veut

se concentrer sur une tâche importante et la terminer en confiant par exemple le téléphone à une personne qui pourrait le prendre en charge le temps que nous puissions finir la tâche en cours. De plus, accepter de prendre un appel téléphonique à n'importe quel moment, c'est prendre en charge plus de travail donc freiner la maîtrise de son temps.

Par ailleurs, les personnes qui s'engagent dans des conversations élaborées qui ne sont pas prévues ne gagnent pas de temps car elles ne font pas un usage rationnel du téléphone. Les échanges téléphoniques doivent rester brefs et s'en tenir au strict minimum seulement car le téléphone est un support de contact rapide. De toute évidence, les entretiens les plus courts sont souvent les plus efficaces. Lorsqu'il prend plus de cinq minutes, un entretien en face à face mérite d'être prévu à l'horaire.

Pour les appels téléphoniques à effectuer, la préparation et le regroupement des appels sont essentiels pour gagner du temps. Un appel qui n'est pas préparé ni regroupé peut faire perdre beaucoup de temps. Le regroupement des appels consiste à choisir un moment dans la journée qui soit consacré à ceux-ci, après les avoir préparés. Après viennent les moments où nous rencontrons physiquement l'interlocuteur mais en groupe : la réunion.

2.3 Les réunions

Nous pouvons nous demander pourquoi la gestion du temps en réunion est importante ? La question peut paraître simpliste mais elle mérite d'être posée. Il n'est absolument pas question de tout faire toujours plus vite mais d'éviter de se disperser. Nous ne sommes pas sans savoir que la participation aux réunions est l'une des activités essentielles du cadre. Il s'agit de la seule activité qui existe pendant laquelle un nombre important de personnes passent leur temps ensemble. Le problème avec les réunions ne réside pas uniquement dans l'amélioration de leur efficacité mais également dans la réduction du nombre. On utilise parfois le terme « réunionite » pour qualifier le nombre élevé de réunions. Les salariés passent en moyenne trois semaines par an en réunion, plus du double pour les cadres¹⁴ !

Aussi, nous rencontrons un autre genre de problème, celui de la dérive des réunions. Lorsqu'il y a un grand nombre de sujets abordés lors d'une réunion, cela laisse place

¹⁴ Selon une étude réalisée par OpinionWay du 03 au 19 avril 2017 auprès de 1.012 salariés d'entreprises de 500 personnes et plus. Et cela dans des secteurs variés

à de longues discussions impertinentes. Ces conversations suscitent à leur tour un lot de questions et de bavardages inutiles. De plus, beaucoup de temps est perdu sur des sujets qui ne figurent pas à l'ordre du jour. Gérer son temps, c'est savoir refuser de participer à une réunion qui n'est pas nécessaire. Pour ce faire, il est donc important de connaître les différents types de réunions avant d'y participer et éliminer celles qui ne nous sont pas utiles et ainsi gagner du temps. Car, avouons-le, la « réunionite » est un mal qui nous ronge. Ou du moins qui nous pose parfois question...

En fait, participer à trop de réunions qui ne nous sont pas destinées, est aussi ce que nous pouvons appeler le SAA, Syndrome d'Acceptation Automatique. C'est ce moment d'inattention qui nous fait répondre « oui » quand nous sommes conviés à une réunion dont l'objet n'est ni très clair ni en rapport avec le poste occupé. Il n'empêche que nous nous y rendons quand même car nous y sommes invités. Deux heures plus tard, nous sortons épuisés de la rencontre par franchement avancés sur son utilité et nous avons perdu deux heures précieuses de notre journée. Mais si tout le monde est d'accord pour dénoncer la « réunionite », les habitudes ont pourtant la vie dure et rien ne semble vraiment changer. Quel est donc cette raison, ou devrions-nous plutôt dire cette excuse pour y aller quand même ? Cette autre explication ne serait-elle pas l'égo ? Être convoqué à une réunion ou à un brief de cadres fait se sentir important. Et donc, même si les conseils pour abrégé ou optimiser les réunions se multiplient sur la toile ou dans les ouvrages, nul ne songe à l'abolir totalement. Mais soyons honnêtes, il serait idiot de les arrêter totalement car certaines d'entre elles jouent un vrai rôle. Du bon sens avant tout.

2.4 Les interruptions des collègues

Nous ne sommes évidemment pas seuls au travail et nous passons énormément de temps avec les autres. Ce temps est souvent utilisé pour régler les demandes et les problèmes des autres. Certaines interruptions s'expliquent par la politique de la porte ouverte que de nombreux cadres pratiquent. D'autres sont aussi causées par de nombreux déplacements. Chaque déplacement ouvre la porte aux interruptions. En agissant de la sorte, il est tentant pour les collègues de demander un service, poser une question, bref de déranger. Ceux qui utilisent cette méthode et ceux qui se déplacent beaucoup sont en fait leur propre « interrupteur ». Ils annoncent qu'ils sont

entièrement disponibles. Cela incite donc les collègues à nous solliciter en permanence.

Les visites des collègues sont de plusieurs natures : besoin d'information, d'aide, de conseils, etc. La raison que nous retrouvons le plus souvent est celle de l'entretien des relations sociales et amicales. C'est-à-dire que beaucoup de visiteurs n'ont rien d'important à dire. Ils viennent seulement voir, n'apportent rien, sont juste là. En somme, cela est souvent la source de dialogue inutiles et de perte de temps.

Aussi, il arrive fréquemment que les collègues viennent nous rencontrer quand ils ont des problèmes ou des difficultés qu'ils n'arrivent pas à gérer.

Il faut garder en tête que le temps perdu à cause d'une interruption est plus long que la durée de cette interruption. En effet la reprise d'une activité interrompue entraîne un effort supplémentaire de concentration. Cela nécessite donc plus de temps. La loi de Carlson le démontre bien : « faire un travail de façon continue prend moins de temps que de le faire en plusieurs fois. Tout travail interrompu est moins efficace ». De plus, si les interruptions sont fréquentes durant une tâche en cours, le niveau d'intérêt face à ce travail diminuera.

Nous ne voulons absolument pas dire par là qu'il faut fuir les collègues et les relations sociales à tout prix. Il suffit de pouvoir les maîtriser car notre métier est fait de contacts sociaux. De plus, l'être humain est naturellement sociable. C'est pourquoi il serait judicieux de pratiquer l'intelligence relationnelle¹⁵. Elle est importante pour pouvoir évoluer avec aisance parmi les autres.

¹⁵ C'est la capacité à entrer en relation avec soi, avec l'autre et avec le monde en général de manière riche et fluide. Pour en savoir plus veuillez vous référer à la page 3 des annexes

3 Le temps du changement

Il est parfois utile de se retrouver loin des horloges, des téléphones, des ordinateurs pour vivre des moments de qualité. Cette approche repose sur le paradigme que certaines perturbations extérieures ont imprégné le comportement d'un individu et elles entraînent des dysfonctionnements dans la gestion du temps. Par exemple, un individu perfectionniste a tendance à ne déléguer aucune de ses responsabilités, à tout gérer à sa façon. Un autre qui désire plaire à tout prix se surchargera de travail et d'engagements par peur d'être rejeté par ses collègues. On appelle ça la désirabilité sociale. Cela consiste à vouloir se présenter sous un jour favorable à ses interlocuteurs. Ce processus peut s'exercer de façon implicite, sans que nous en ayons conscience ou au contraire être le résultat d'une volonté consciente de manipuler son image aux yeux des autres afin d'être conforme aux attentes sociales. Comme le titre l'indique, nous parlerons du changement mais plus exactement d'une approche consistant à changer les choses. Non pas pour tout révolutionner mais pour faire évoluer certaines habitudes.

3.1 L'approche « organisons-nous »

Commençons par le rangement. Le manque d'ordre est l'une des causes principales des problèmes de gestion du temps. Pour parvenir à régler cette mauvaise habitude, il suffit de choisir un système de rangement et d'organisation selon le domaine approprié. L'organisation physique consiste à mettre de l'ordre dans les dossiers, l'espace de travail, l'ordinateur, etc. L'organisation des tâches permet d'ordonner et de hiérarchiser les choses à faire. L'organisation des personnes quant à elle, sert à définir ses tâches ainsi que celles des autres en plus des responsabilités à déléguer. Une telle approche fait gagner du temps et amène les individus à être plus efficaces et productifs. Désormais, il n'y a plus de temps perdu à chercher ce qui est égaré, les efforts sont ainsi économisés.

3.2 L'approche par objectifs

Nous parlons ici d'un sujet en vogue, *le management by objectives*¹⁶. Pour obtenir ce que nous voulons, il suffit de définir clairement les objectifs à atteindre et déployer tous les efforts nécessaires. Voilà ce que l'approche par objectifs dicte. Le

¹⁶ MBO, Le management par objectifs

management par objectifs est le liant entre l'atteinte des objectifs, et donc des résultats d'une part, et le développement de l'individu et son implication, d'autre part. Le management par objectifs peut ainsi être considéré comme un élément-clé de la gestion d'équipe. Cette activité est à la fois simple (fixer des objectifs) et complexe, du fait notamment de ses nombreuses interactions. Finalement, nous dirons que la démarche de management par objectifs mise avant tout sur une relation gagnant-gagnant. Ce type de fonctionnement assure la cohérence de la conduite des actions de l'entreprise, ici de l'hôpital (qui est aussi une entreprise) tout en développant les compétences des collaborateurs. Et ainsi chacun sait où il doit aller et dans quel délai. La gestion du temps se trouve ici sur l'autonomie du collaborateur qui n'a donc plus besoin d'un chaperon pour l'aiguiller...

3.3 L'approche des outils de gestion

Cette approche suppose que le bon outil suffit à créer une qualité de travail. Les plus adaptés permettent d'augmenter notre efficacité en nous aidant à repérer nos priorités, à nous rappeler nos objectifs, à organiser nos tâches et à accéder plus facilement aux informations.

Des défauts lui sont néanmoins reprochés. Les outils n'apportent pas le bonheur. Ils ne tiennent pas toujours compte de la réalité. Ils peuvent toutefois nous aider à créer une qualité de travail sans le faire à notre place. Ils n'ont pas la réponse à tout, car rien ne peut remplacer un jugement, une personne, une compétence, une vision, etc. Et ils ont surtout la fâcheuse tendance à nous rappeler ce qui n'a pas encore été fait. Nous en dévoilerons quelques exemples plus tard.

4 La planification

La planification ne prend tout son sens que si nous réalisons ce que nous avons planifié. L'objectif de la planification c'est d'y voir clair et de savoir ce que nous avons à faire. Au jour le jour et à long terme ! C'est donc une activité à très haute valeur ajoutée. Pour que la planification soit efficace, elle doit procurer une image claire de nos actions à entreprendre. De cette façon, nous pouvons agir avec précision et efficacité. De plus, la planification nous rassure sur la possibilité d'atteindre nos objectifs puisqu'elle vérifie qu'ils soient accessibles en termes de ressources et de délais. Elle permet de mettre moins de temps à réaliser nos tâches et d'atteindre plus rapidement nos objectifs fixés. La planification quotidienne est un incontournable. Cela est valable pour nous, cadres de santé mais l'est également pour les collaborateurs. Car le rôle du manager est aussi celui de répartir la charge de travail entre tous. Cette organisation doit tenir compte des compétences de chacun pour obtenir l'adhésion, bénéficier des potentialités et atteindre les objectifs fixés. La bonne organisation du travail entre les personnes clarifie le rôle de chacun et oriente son activité. La définition précise des tâches, leur planification rigoureuse et leur suivi permettent d'optimiser l'efficacité des collaborateurs. Le recours à cette stratégie facilite l'organisation des tâches et favorise la communication au sein de l'équipe.

4.1 Les principes de la planification

Le principe le plus important de la planification est d'écrire noir sur blanc ce que nous avons à faire. Il ne faut pas garder en tête notre emploi du temps, car la mémoire est une faculté qui oublie. Ensuite, il faut tenir compte du principe du « quand » qui consiste à déterminer une date d'exécution pour chacune des choses à faire et de l'inscrire à l'agenda. L'application de ce principe permet d'oublier la tâche à faire et ne pas y repenser entre-temps afin de mieux se concentrer sur le travail en cours.

4.2 Les étapes de la planification quotidienne

Planifier signifie se préparer à atteindre ses objectifs. Un plan journalier réaliste doit inclure ce que nous voulons faire ou devons faire pour atteindre nos objectifs. La démarche à suivre est plutôt simple. Chaque journée doit être organisée le matin même ou la veille. Il est également judicieux d'établir des priorités selon le degré

d'importance et d'urgence¹⁷. Cette méthode nous évite de consacrer du temps à des tâches moins importantes au détriment de celles qui le sont vraiment. Mais il ne faut pas oublier de garder un espace-temps pour les imprévus. Comme nous l'a appris la loi de Murphy précédemment.

4.3 Les obstacles de la planification

La planification est très avantageuse en gestion du temps, mais elle comporte aussi des pièges. La sous-estimation du temps et la surplanification sont deux des pièges les plus utiles à connaître.

Il est difficile d'évaluer correctement le temps nécessaire pour réaliser une tâche. Le principe de sous-estimation du temps interprété par la loi de Murphy explique en grande partie pourquoi nous courons après le temps.

D'autre part, on ne peut pas passer tout notre temps à planifier. À un certain moment, le processus de planification atteint son optimum et tout temps supplémentaire consacré à planifier devient inefficace, car nous planifions trop longtemps.

¹⁷ Ces deux notions seront abordées ultérieurement.

5 La gestion des priorités

La prise de décision dans un contexte de gestion du temps se rapporte à déterminer le degré d'importance des tâches ainsi que leur ordre chronologique d'exécution. En somme, décider veut dire fixer des priorités. Le terme priorité prend différentes appellations : mission, projet, ... Peu importe le nom qu'elles prennent, les priorités désignent l'essentiel et dépendent de nos objectifs. Chaque cadre a donc intérêt à identifier son « guide » pour ne pas se laisser gouverner par de multiples sollicitations auxquelles il est confronté au quotidien.

5.1 Les principes

Pour déterminer l'ordre de priorité de chaque tâche, il est important de se souvenir de certains principes. D'abord, il y a le principe de Pareto appliqué au temps. En appliquant celui-ci, on peut classer les tâches selon leur contribution au résultat. Ainsi la priorité est donnée aux tâches à rentabilité élevée et moyenne au détriment de celles à rentabilité faible, voire nulle.

Ensuite, on retrouve l'analyse ABC. Ce principe basé sur Pareto consiste à classer les tâches en trois catégories selon leur degré d'importance. Les tâches très importantes représentent 15% du volume total. Elles contribuent à atteindre 65% des objectifs. Les tâches importantes représentent 20% de la totalité des tâches et apportent 20% des résultats. Puis, dans les 65% restants, on retrouve les tâches moins importantes. Leurs contributions aux objectifs se résument à 15% seulement. Enfin, le dernier principe est l'un des plus recommandés. Il s'agit de celui d'Eisenhower. Il permet de hiérarchiser les activités en fonction de deux critères majeurs : l'urgence et l'importance. En gestion du temps, on n'attribue pas le même sens à ces mots. L'urgence renvoie à l'idée d'échéance. Donc, tout ce qui est à réaliser dans des délais courts est considéré comme une tâche urgente. Ces tâches requièrent une action immédiate. Tandis que l'importance implique l'idée de valeur ajoutée ou de conséquence. En s'interrogeant sur le degré d'importance et d'urgence de chaque tâche, on peut facilement établir nos priorités. Il suffit de reporter les tâches dans le tableau et de suivre l'ordre des quadrants, tel qu'illustré à la figure suivante.

	Urgent	Pas urgent
Important	I. Je traite tout de suite <ul style="list-style-type: none"> - Crises - Problèmes urgents - Routine - Projets soumis à échéance 	II. Je prévois une date <ul style="list-style-type: none"> - Planification - Recherche de nouvelles opportunités - Approfondissement des relations - Amélioration continue
Pas important	III. Je délègue <ul style="list-style-type: none"> - Interruption des collègues - Appels téléphoniques - Courriels et rapports - Certaines réunions 	IV. Je reporte, je traite en dernier <ul style="list-style-type: none"> - Certains appels téléphoniques - Certaines réunions - Certains courriels

Le quadrant **I** correspond aux activités urgentes et importantes. Il s'agit des activités qui doivent être faites en premier. Le quadrant **II** se rapporte aux activités d'avenir, de création, de réflexion et d'anticipation. Elles peuvent faire l'objet d'un délai ou être déléguées. Si aucune attention n'est prêtée à ces tâches et que leur échéance approche, elles demeurent importantes mais deviennent urgentes ou très urgentes. Les activités du quadrant **III** ont tendance à être des activités de routine gourmandes en temps. Elles sont urgentes, car elles doivent être réalisées rapidement mais n'ont pas d'importance en soi. Ce type de tâches est généralement délégué immédiatement. En ce qui concerne le quadrant **IV**, c'est-à-dire les activités qui ne sont ni importantes ni urgentes, il est facile de succomber à la tentation, car elles sont courtes, faciles et plaisantes. Toutefois, elles méritent que nous nous y attardons en dernier seulement. Si nous les négligeons, elles peuvent devenir au mieux urgentes.

L'intérêt de ce tableau est de nous aider à déterminer nos priorités en matière d'emploi du temps.

5.2 Les avantages

L'utilisation de cette méthode assure aux cadres de nombreux avantages. Dans un premier temps, ceux-ci consacrent leur temps uniquement aux tâches importantes

qu'ils traitent en fonction de leur degré d'urgence. Ils exécutent une seule tâche à la fois. Toutes les tâches qui peuvent être faites par d'autres sont exclues de notre plan de travail. À la fin de la journée, les choses essentielles ont été réglées. Enfin, ils sont en mesure d'atteindre aux mieux les objectifs puisqu'aucune tâche liée à nos performances personnelles n'est laissée inachevée.

6 La délégation

Le temps n'est pas extensible. Les tâches quotidiennes qui ne peuvent être exécutées dans le temps doivent être impérativement prises en charge par une autre personne. Le transfert d'autorité du cadre au subordonné s'appelle la délégation. Pour être plus précis, nous déléguons seulement après avoir donné à un subordonné l'entière responsabilité de ses actes dans un secteur précis de son travail. Il ne s'agit pas d'un simple acte administratif. Au contraire, c'est plutôt une compétence managériale qui demande un certain entraînement. Évidemment, tout dépend de la personne à qui on délègue. Nous ne pouvons pas déléguer à toute personne. Il faut connaître son personnel pour obtenir le résultat escompté. Les obligations de résultats sont donc transférées, dans le cadre d'un « contrat de délégation » élaboré sur la base d'un rapport de confiance et de réciprocité. À ce titre, le délégataire bénéficie de zones d'autonomie et de prises d'initiatives nécessaires à l'atteinte des objectifs définis.

6.1 Les principes

Le grand principe de la délégation est « de ne jamais remettre à demain ce qu'un autre peut faire aujourd'hui ». Mais avant de déléguer, il faut toujours se demander si la tâche ne peut être éliminée pour ne pas faire perdre de temps au délégataire... Premièrement, on ne peut concevoir la délégation comme une méthode automatique à utiliser lorsqu'on manque de temps ni comme une excuse pour les tâches inutiles. Deuxièmement, il faut respecter le principe fondamental de réversibilité, la délégation ne peut pas être permanente. Troisièmement, la responsabilité finale incombe toujours au délégateur.

6.2 Les conditions d'une délégation réussie

En général, la bonne délégation a lieu quand certaines conditions fondamentales sont réunies. Dans un premier temps, il faut avoir suffisamment confiance dans les compétences du délégataire afin que les tâches confiées ne soient pas hors de portée de celui-ci. Dans un deuxième temps, l'objectif visé doit être clairement défini en termes de quantité, de qualité et de temps. La clarté constitue un critère de réussite de la délégation. C'est pourquoi le délégateur doit s'assurer que le délégataire ait bien compris la tâche à accomplir afin que tout se déroule bien.

En lisant ces quelques lignes nous pouvons penser que cet acte est un acte simple mais pas du tout. La délégation est un acte de management rarement naturel. Car elle est souvent coiffée de nombreuses fausses idées comme la crainte de perdre son pouvoir, la croyance que jamais personne ne fera aussi bien que nous, la crainte de perdre davantage de temps que d'en gagner, le sentiment d'être irremplaçable. La délégation est avant tout une compétence managériale à développer par une mise en pratique appropriée.

Voici un petit tableau récapitulatif de la délégation :

Aspects	Explications
	<ul style="list-style-type: none"> - I : à faire personnellement - II : bien expliquer les raisons qui nous amènent à les déléguer pour désamorcer les réticences - III : Déléguer mais pas trop souvent - IV : ne pas déléguer
À qui ?	<p>À une personne motivée qui a la capacité et le temps de faire cette tâche :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vers le bas (subordonné) - Vers les côtés (collègues) - Vers le haut (supérieur hiérarchique) mais plus rare
Pourquoi ?	<ul style="list-style-type: none"> - Objectifs - Motivations - Réussite professionnelle - Développement Personnel
Comment ?	<ul style="list-style-type: none"> - Informer - Former - Contrôler - Valoriser, remercier
Quand ?	Quand cela est possible

6.3 Les avantages

Avant tout, si elle est utilisée efficacement, la délégation permet au cadre de gagner du temps pour se consacrer aux activités plus importantes. De plus, nous pouvons atteindre plus d'objectifs qu'en étant seul pour les réaliser. Cependant, lors d'une délégation, il n'y a pas seulement le cadre qui en retire des avantages, mais aussi le subordonné. En effet, il bénéficie d'une belle opportunité pour apprendre de nouvelles tâches, se faire valoir et ainsi progresser dans son cheminement professionnel. Aussi, la délégation est une belle façon de créer un climat de confiance et une solidarité entre les cadres et les subordonnés.

6.4 Les freins et réticences

Les raisons qui expliquent l'incapacité de certains cadres à déléguer sont nombreuses. Même si déléguer permet de gagner du temps, d'autres pensent complètement le contraire. Selon eux, le temps passé à expliquer ce qui doit être fait et comment le faire est du temps perdu. Déléguer demande un certain temps au cadre car il doit expliquer les directives au délégataire mais après il ne faudra plus le faire et c'est ainsi qu'il gagnera du temps. Ensuite il y a ceux qui disent que leurs subordonnés sont déjà trop occupés pour supporter le moindre travail supplémentaire. D'autres soutiennent que leurs subordonnés ne sont pas assez qualifiés ou pas assez formés pour réaliser les tâches à déléguer. La faible motivation des subordonnés est une autre raison. Les cadres peuvent aussi avoir peur que le travail ne soit pas fait correctement et dans les délais fixés. Puis, d'autres préfèrent tout faire eux-mêmes puisqu'ils craignent de perdre leur raison d'être et de ne plus être utiles.

Mais alors, est-ce vraiment un gain de temps car la gestion du temps est le sujet qui nous incombe actuellement ? Car il faut expliquer la tâche, s'assurer qu'elle soit faite et ensuite contrôler. Nous pouvons penser que de prime abord c'est une perte de temps. Et bien après réflexion, ça l'est ! Cependant il faut accepter de perdre du temps au début, quand il s'agit de définir la délégation et passer le relais, pour en gagner ensuite.

Et donc, nous l'avons compris, déléguer c'est bien. Mais jusqu'où ? Répondre à cette question suppose de s'interroger sur ce que l'on peut ou ne peut pas déléguer mais la décision revient à chacun. Certains voudront déléguer une tâche en particulier,

d'autres pas... Tout est une question de feeling et de confiance, comme nous le disions plus haut il est important de bien connaître la personne à qui nous comptons faire confiance car c'est bien de cela qu'il s'agit, de faire confiance. Mais quoi qu'il en soit, le cadre de santé que nous sommes est le capitaine qui donne le cap et qui veille à ce qu'il soit maintenu mais il n'est pas à la barre, ne hisse pas les voiles et ne descend pas dans la soute. *Le chef n'est pas celui qui prend toutes les décisions mais fait en sorte que son équipe prenne les bonnes.*

Lundi

06h45

Marie se lève de délicieuse humeur ce matin. Elle se sent toute ragaillardie par l'excellent week-end qu'elle vient de passer. Il a fait superbe, elle a donc pu enfin aller boire ce verre en terrasse. Ce qu'elle voulait faire depuis des semaines avec Amélie, son amie de toujours. Elle s'est aussi occupée, comme promis de fleurir la façade avec sa fille cadette. Suite à quoi toute la famille s'est décidée à aller faire le tour du quartier pour aller admirer les réalisations des autres maisons. Samedi soir, elle avait réservé dans le restaurant favori de son mari pour se faire pardonner d'avoir été d'une humeur massacrant le soir de leur anniversaire de mariage. Ils ont fait des projets de vacances qu'ils vont proposer le soir aux enfants.

Marie a bien dormi et sa tête fourmille d'idées pour la campagne d'accréditation qui a lieu dans son hôpital. Dès son réveil, elle note deux, trois idées dans son carnet qui ne la quitte jamais, même la nuit... Au cas où une idée géniale surgirait... La radio l'en avertit : le boulevard bouchonne complètement, Marie sourit : cela fait maintenant des semaines qu'elle enfourche son vélo.

7h30

Marie arrive à l'emplacement prévu pour les vélos. Elle attache scrupuleusement le sien avec le cadenas qu'elle avait mis dans son sac la veille. Comme elle arrive en avance, elle en profite pour s'arrêter à la boutique de l'hôpital pour lire les gros titres des journaux. Elle se sent à l'aise, elle sifflote.

7h45

Elle arrive au distributeur à vêtements, c'est calme. À cette heure-ci ce n'est pas encore la cohue. Personne pour faire la file pour obtenir le saint Graal, son équipement de travail. Et comme elle arrive à l'heure, il y a encore sa taille. Elle se rend ensuite au vestiaire, tout aussi calme. Elle apprécie car elle aime commencer la journée sans stress et agressivité.

7h55

Marie arrive dans son service fraîche et dispo. Elle prend quinze minutes pour prendre la température du service, connaître les nouvelles de la nuit sur ses patients. Et prendre connaissances également des informations portées à sa connaissance. Et puis, les filles le savent, elle n'est là pour personne jusque 9h30, elle a besoin de se concentrer pour effectuer une tâche demandée par sa hiérarchie. C'est la course à l'accréditation, on ne rigole pas avec ça.

9h30

Marie en a terminé avec son travail de concentration, elle s'octroie une pause. Elle passe voir les filles en cuisine, occupées à prendre leur pause elles aussi. Et elle s'informe des événements. Dans le service, l'hôpital en général règne une agitation inhabituelle. Marie s'interroge : une visite surprise des experts accréditeurs. Les instructions sont claires : hors de question de laisser s'échapper cette accréditation, le directeur en serait vert de rage. Tout doit être nickel, aucune question ne doit rester sans réponse. Chaque cadre doit être capable de donner une réponse satisfaisante aux experts. Pour Marie, cela ne pose aucun problème. Elle a su créer une organisation qui lui permet d'être au point et en cas de réponse inconnue, elle sait comment se renseigner. De plus, comme elle est tenue, de par ses responsabilités, à rendre régulièrement des comptes sur son travail, elle a pris l'habitude d'être interrogée. Elle n'a donc rien à préparer de nouveau pour cette visite. Tout est en place dans son service et dans sa tête aussi. La journée peut donc continuer comme elle avait été programmée.

11h30

Un appel de la DRH, il faut absolument s'y rendre car il manque une signature sur un document pour pouvoir envoyer un agent en formation le mois prochain. Marie explique qu'elle est fort occupée et elle propose de venir en tout début d'après-midi. La DRH accepte, Marie termine ce qu'elle était en train de faire.

13h30

Marie sort du bureau, le document est signé. La voilà contente car la personne ne fait que parler de cette formation, elle a hâte d'y aller. Au détour d'un couloir elle rencontre une collègue qu'elle n'a pas vu depuis longtemps. Celle-ci a justement les derniers potins à lui raconter. Marie l'écoute et à deux elles rient de bon cœur. Elle a le temps de toute façon son service roule. La discussion s'éternise. Marie propose donc à sa collègue de se revoir à l'extérieur pour finir cette discussion autour d'un verre, elles conviennent d'un rendez-vous sur le champ.

14h00

Le téléphone de Marie sonne au fond de sa poche, la pharmacie. Encore une fois, la pharmacie refuse de donner les médicaments car ils ont soit disant déjà été donnés le matin même. Marie en est sûre, elle n'a rien vu passer. Mais elle demande quand même confirmation auprès des infirmières du service. Celles-ci confirment également qu'elles ont reçu une commande mais pas celle-là. Pour preuve le bon de commande. L'erreur vient donc du service de pharmacie. Elle décide donc d'en parler à la prochaine réunion ICU car le

problème est récurrent ! Elle le note de suite. La pharmacie ne pouvant que constater leur erreur en regardant le bon fait profil bas et accepte de délivrer le médicament demandé.

14h22

Marie reçoit un message de la nounou, son fils tousse comme un train vapeur mais rien d'inquiétant. Elle prend donc note de passer par la pharmacie de la ville en rentrant du travail.

14h30

Bonne nouvelle, les experts sont passés dans un autre service mais le directeur passe quand même dans le service de Marie pour la féliciter car il sait que quoi qu'il en soit elle était prête à les recevoir. Elle transmet les félicitations à son équipe car elle sait que c'est un boulot partagé.

15h00

C'est l'heure des visites, Marie passe de chambre en chambre pour accompagner les visiteurs et répondre à leurs questions. Elle aime ce moment, c'est un instant de partage. Elle sait qu'un petit mot encourageant et une écoute empathique rassurent les patients et leurs familles. Avant de partir elle va voir les infirmières de l'après-midi et passe un moment avec elles. Elles discutent de leurs horaires des vacances et sont contentes de les avoir reçus à temps. Elles peuvent ainsi réserver l'hôtel. On lit la joie sur leur visage. Elle repasse par son bureau pour s'assurer du planning de demain avant de filer au vestiaire.

15h30

Marie enfourche à nouveau son vélo, quelle bonne idée de l'avoir ressorti du fond de la cave. Ça lui permet de prendre un bon bol d'air avant de rentrer à la maison mais surtout d'éviter ces embouteillages qu'elle voit gonfler à vue d'œil.

16h00

Marie est à la maison, elle peut donner le goûter aux enfants et réciter les leçons du petit dernier. Son cadet tousse toujours. Heureusement elle a rapporté du sirop de la pharmacie.

22h30

Le film était super, à la fois drôle et romantique. Marie et son conjoint ont adoré. Ils vont bien dormir.

Le temps c'est la fortune du travailleur !
Une heure mal employée est une perte irréparable,
Il faut être avare de son temps
mais surtout de celui des autres...
Auteur Inconnu

7 La gestion du temps des collaborateurs

Après avoir parlé de notre temps personnel, le moment est venu de parler du temps de nos collaborateurs. La gestion de ce temps de travail représente un enjeu fort dans la mise en place des stratégies des établissements car elle impacte les organisations dans leur aspect social et financier. Elle prend une dimension bien particulière dans le système hospitalier du fait de ses spécificités : horaires atypiques, continuité des soins, obligations de service, etc.

Mal pilotée, elle peut conduire à des dérives importantes et avoir des conséquences graves aussi bien sur le bien-être du personnel (exemple : absentéisme) que sur la qualité des soins. Les contraintes actuelles de l'hôpital renforcent la nécessité de la mise en œuvre d'un pilotage au sein des établissements de santé. Quand on parle de qualité, d'efficience, il est évident qu'il faut satisfaire un nouveau besoin managérial dans ce contexte spécifique.

7.1 Une technicité mal maîtrisée

La gestion du temps de travail est rendue complexe par plusieurs types de contraintes liées aux références que nous manipulons, selon une temporalité à différents niveaux : quotidienne, hebdomadaire et mensuelle, voire annuelle.

La matière elle-même sur laquelle on travaille ne possède aucune vertu simplificatrice et va donc obliger à des calculs complexes et à des raisonnements qui n'ont rien d'évident :

- L'année comprend tantôt 365, tantôt 366 jours, parfois 104 samedis-dimanches et parfois 105, un nombre inégal de jours fériés, certaines fêtes tombent sur des jours fixes comme les lundis de Pâques et de Pentecôte, ou le jeudi de l'Ascension ; mais d'autres fluctuent au gré du calendrier, car elles sont à date fixe, comme le 21 juillet, le Nouvel An, Noël, etc. De plus, la réglementation évolue ;
- L'année ne correspond pas à un nombre exact de semaines, ce qui va poser des problèmes pour équilibrer les plannings entre les salariés et notamment le nombre de week-ends à prester ;
- Les mois sont d'inégale longueur, allant de 28 à 31 jours et de 20 à 23 jours ouvrables, alors que les rémunérations sont lissées d'un mois sur l'autre ;

- Les semaines comprennent toutes 7 jours, ce qui pourrait faciliter le décompte du temps de travail hebdomadaire mais peuvent être amputées à l'occasion de jours fériés ;
- La semaine est restée pendant plus d'un siècle la référence la plus usitée en matière de temps de travail ;
- La journée de travail est souvent, en milieu hospitalier, un poste de travail et, précisément pour les soignants, un poste dont la durée n'est pas forcément égal à 7h36. Il faut donc compter les heures en plus ou en moins et tenir les compteurs à jour.

La continuité nécessaire à l'activité de soins en constitue la caractéristique essentielle et amène à devoir faire se succéder dans la même fonction plusieurs personnes physiques, et donc à prévoir des roulements qui planifient cette succession. Dans l'élaboration des plannings, la recherche de l'équité entre les personnels concernés est évidemment un critère très important, d'autant que les personnels y veillent tout particulièrement.

Compte tenu de cette complexité, la construction des plannings est très délicate. D'autant que chacun veille, d'une part, à ce que le total de la ligne corresponde exactement à 38h en moyenne sur la semaine, le cycle ou l'année et, d'autre part, à ce que toutes les lignes soient équivalentes en contraintes (nombre de week-ends travaillés, emplacement des jours de récupération, des congés) mais aussi, de façon plus générale, à ce que l'architecture de la série soit supportable avec l'enchaînement des différents postes travaillés. Tout cela constitue autant de critères pour apprécier la qualité d'un planning.

La grande proportion de personnes à temps partiel dans les hôpitaux va entraîner encore de notables complications, non seulement parce qu'il faudra interpréter la façon d'appliquer les règles générales : un agent à mi-temps doit-il travailler autant de week-ends qu'un agent à temps plein ? Par exemple un week-end sur deux ? Ou la moitié seulement ? Soit un sur quatre ?

Il existe maintenant des logiciels qui permettent d'alléger la tâche des cadres sur ces questions. Ceux-ci permettent de vérifier le respect de toutes les réglementations et de faciliter le recueil des éléments nécessaires à l'établissement de la fiche de paie et du décompte d'heures des agents.

Néanmoins, cette tâche est extrêmement chronophage, peu gratifiante de surcroît pour les cadres. Il est évident que le personnel manifeste davantage son mécontentement en cas de problème que sa satisfaction quand tout va bien.

Conclusion

Le temps est la seule contrainte véritable du chef. Nous devons apprendre à l'utiliser adéquatement si nous voulons réussir à le gérer correctement. Afin de ne pas tomber dans les pièges que le temps impose, la connaissance des principes liés à celui-ci est inévitable. S'organiser, prioriser, identifier et développer les compétences de l'équipe ainsi que déléguer sont autant d'axes incontournables. Il semblerait que prioriser nos actions permettrait une meilleure vision du travail à effectuer. Pour beaucoup, il existe une divergence entre ce qui est réellement important et ce à quoi nous consacrons le plus de temps. Il existe des trucs et astuces pour la gestion du temps qui sont orientés vers l'efficacité et qui consistent à faire plus en moins de temps mais ceux-ci ne sont pas en mesure de venir corriger ce fossé. La chose à retenir est que l'important est ce que nous faisons et pourquoi nous le faisons mais certainement pas la vitesse à laquelle nous le faisons. Nous devons également dire non quand cela est nécessaire. Nous sommes ainsi disponibles pour d'autres projets mais surtout pour manager son équipe mais également pour régler des problèmes liés à l'imprévisible. Déléguer s'avère aussi important tout en s'assurant de choisir les bonnes personnes pour les tâches qui peuvent l'être. En parallèle, nous sommes soumis à des contraintes dans nos pratiques. Qu'elles soient subies ou choisies, elles peuvent être perçues de manière différente selon le cadre. D'autre part, nous devons prendre le recul nécessaire pour traiter les informations avec pertinence. Ainsi, les contraintes se transforment en ressources, elles nous permettent de rebondir et d'en tirer du positif. Il nous paraît évident que le cadre doit faire face au traitement de l'information, intégrant de nouvelles technologies nous éloignant du terrain et en impliquant une gestion pertinente de la multitude de messages reçus. N'oublions pas de mentionner le fait que nous, cadre de santé, soumis aussi à une adaptabilité permanente et instantanée, nécessitant une restructuration des priorités. Nous avons également décrit des leviers nécessaires pour optimiser le temps tout en laissant place aux imprévus. Des astuces et ficelles qui permettent de coordonner nos activités de gestionnaires tout en garantissant la qualité des soins.

De plus, la gestion du temps ne s'arrête pas seulement aux approches, mais comprend aussi le temps passé avec les autres. Les activités que nous partageons sont la source de nombreuses pertes de temps. Il est intéressant de constater que trois voleurs de temps les plus fréquents sont d'origine externe. En fait, les autres

peuvent être le déclencheur, mais bien souvent nous créons nous même le contexte, la situation, les habitudes qui amènent les autres à frapper à la porte, téléphoner ou déranger. D'où la nécessité d'exprimer très clairement nos attentes vis-à-vis des autres afin de mieux contrôler notre temps. Prendre conscience de ces voleurs de temps et apprendre à les gérer est l'essentiel pour bien maîtriser son temps.

Il ne faut pas oublier la gestion du temps des autres. Et il faut bien l'avouer, pour nous, cadres de santé, ce n'est pas une mince affaire vu le contexte atypique du milieu hospitalier. Afin de garder le calme environnant, il est donc judicieux de penser à certaines petites règles de base pour permettre la continuité des soins.

Mais voilà qu'apparaît donc la dernière question : et vous, qu'allez-vous faire de ce temps retrouvé ?

Conclusion générale et perspectives

Nous voilà arrivés au terme de ce travail qu'est l'épreuve intégrée. Et quel travail ! Elle additionne à elle seule toutes les productions et examens des trois années précédentes en termes de stress et de labeur. Travailler sur la gestion du temps ne fut pas une mince affaire ! Nous avons dû faire des choix et nous imposer des limites au risque de se perdre dans une profusion d'idées. Cet exercice s'est avéré difficile mais nous en sommes sortis grandi, fiers d'avoir été capables de le faire. Car à *vaincre sans péril, on triomphe sans gloire*. Phrase entendue en première année mais qui m'a marquée. Au plus la tâche est ardue au plus nous pouvons être fiers de nous. Arès tout, dans la pratique quotidienne de notre métier, c'est ce que nous allons devoir faire. Être confronté à des difficultés, faire des choix et les assumer.

Mais bon, revenons à notre épreuve intégrée, pourquoi avoir choisi ce sujet ? Nous sommes partis d'un constat. La réponse « je n'ai pas le temps » (et ses variantes) tient plus d'une habitude, d'un reflexe que d'une réalité. Le temps est une ressource dont chacun dispose pour accomplir des tâches dans les délais impartis. Mais comme le temps n'est pas élastique, on ne peut pas le stocker et on ne peut pas non plus le mettre de côté pour l'utiliser quand on en aura besoin, pour plus tard quand il y aura une surcharge de travail. Aussi, nous l'avons vu, il appartient à chacun de savoir l'utiliser au mieux grâce à diverses méthodes et ainsi pouvoir le gérer de façon à obtenir une efficacité optimale. Avec un zeste d'autodiscipline, un soupçon d'organisation, un peu de logique et une pincée de volonté, il est possible d'y arriver et de gagner un temps précieux. La prise de conscience est déjà une première étape nécessaire pour un changement durable. C'est comme pour le régime, le tout est de maintenir un rythme régulier à conserver sur la durée. Quoi qu'il en soit, aucune méthode, aucun conseil n'est infaillible mais si au moins une page, une ligne de ce travail a pu aider un lecteur comme il a pu m'aider, j'en serai comblée.

Et pour en revenir à elle, cette épreuve intégrée en tant que tel, elle nous a tenus en éveil durant quatre ans. Elle était sensée marquer un point final à notre formation mais en fait, elle ne fait qu'ouvrir le premier chapitre de notre vie future. Vie de cadre de santé qui a en mains toute une panoplie de connaissances et d'outils pour assurer la prise en charge d'une équipe, d'un service des soins hospitaliers.

Annexes

Le temps des citations

- « On ne peut pas rattraper le temps perdu mais on peut arrêter de perdre son temps », Jennifer Lawrence, actrice américaine

Pour nous, la prise de conscience est déjà loin quand on souhaite agir autrement. Bien nombreux sont ceux qui s'arrêtent au constat du manque de temps. Mais combien sont-ils à passer le cap ? Celui de changer leurs façons de faire ? Très peu nous l'avons vu. Donc, à partir du moment où nous prenons conscience que nous pouvons arrêter de perdre son temps, c'est déjà une démarche vers le changement.

- « On dit que le temps change les choses, mais en fait le temps ne fait que passer et nous devons changer les choses nous-mêmes », Andy Warhol, artiste américain

C'est bien vrai, rien n'arrive jamais seul. Il est nécessaire de se prendre en main si nous souhaitons faire bouger les choses. Il est impossible que ce changement arrive par l'opération du St Esprit. Car nous le savons, en règle générale, l'humain est réticent au changement donc il faut une bonne dose de bonne volonté pour arriver à un tel but.

- « Le temps c'est la fortune du travailleur » à coupler avec « le temps c'est de l'argent »

Nous l'avons compris, avec quelques méthodes nous pouvons mettre plus de temps au service de l'efficacité et évoluer ainsi vers un meilleur rendement.

Et d'autres pour nous laisser aller à quelques réflexions...

- « Ce n'est pas le temps qui manque, c'est nous qui lui manquons », Paul Claudel, 1868-1955, dramaturge poète et diplomate français
- « Il y a des gens qui ne savent pas perdre leur temps tout seuls, ils sont le fléau des gens occupés », Louis de Bonald, 1754-1840, homme politique français, philosophe
- « La liberté n'est pas au bout du fusil, mais de l'organisation », Jean-Louis Servan-Schreiber, journaliste français

- « Ceux qui emploient mal leur temps sont les premiers à se plaindre de sa brièveté », La Bruyère, 1645-1696, écrivain moraliste français
- « Même être dans le jus ça s'organise », Klaus Mennekes, directeur manager, vice-président américain

L'intelligence relationnelle c'est quoi ?

C'est la capacité (qui s'apprend, qui s'entraîne, qui s'intègre progressivement) à entrer en relation avec soi, avec l'autre et avec le monde de manière riche et fluide. Nous ne développerons ici que la relation avec l'autre : comment entrer en relation et entretenir une relation respectueuse avec mon/ma collègue, mon/ma supérieur(e) hiérarchique, ma collaboratrice/ mon collaborateur ?

Quelques pistes (surtout pas des conseils!) de travail sur votre manière de communiquer, de manager :

- 1) **Cultiver l'art de l'écoute active** : c'est l'écoute bienveillante, totale, inconditionnelle de l'autre (de sa parole et de tout son corps aussi) : je ne le juge pas, je ne l'évalue pas, je l'entends même (et surtout) si je suis en désaccord avec sa position. Ensuite je serai capable de me positionner sereinement y compris pour m'opposer mais sans que mon interlocuteur ne se sente agressé, diminué ou même ridiculisé. Ce n'est ni naturel ni facile, cela se travaille en lien avec les valeurs de chacun.
- 2) **Le management bienveillant** : selon la belle formule de Jacques Salomé l'autorité c'est « rendre l'autre auteur de ses actes ». Ce qui est vrai dans la relation parents/enfants l'est également dans le monde du travail. L'autorité verticale abusive coupe la communication et infantilise. Le management bienveillant permet à toutes et à tous d'exprimer leurs potentiels créatifs au sein de l'entreprise, de l'équipe ou du service.
- 3) **La décentration** : si je suis capable de me décentrer, de quitter quelques instants le centre de mon monde, mon nombril, alors je peux sortir du brouillard relationnel et commencer à percevoir les autres dans leur diversité et leur richesse. Je quitte le monde des projections, des étiquettes apposées sur le front de chacune, de chacun pour découvrir l'univers de la relation authentique. Je redécouvre l'humanité de l'autre et...la mienne !

En guise de conclusion, très sommaire, nous pouvons affirmer que toutes et tous nous avons beaucoup à gagner à cultiver notre intelligence relationnelle au travail (et

dans tous les autres domaines de notre vie également !). La souffrance au travail croît dans le terreau de l'autorité destructrice, des cabales, des mises au placard, des clans, etc. La coopération, produite par l'intelligence relationnelle, permet des relations adultes et respectueuses au travail.

Au lieu de jouer aux « échecs » jouons à des jeux collaboratifs : non pas un vainqueur et un vaincu mais tous perdants ou tous gagnants.

L'intelligence relationnelle : au boulot !

Quelques questions dont nous pourrions débattre...

- Pensez-vous que ce que nous écrivons est possible ?
- Est-ce applicable dans nos services ?
- Et en appliquant ne fût-ce qu'un quart des conseils et idées émis par ce travail, combien de temps pourrions nous gagner ?
- Et une fois ce temps gagné, où l'investir ?
- Quel degré d'efficacité notre travail aura-t-il gagné ?

LA GESTION DU TEMPS

Nos astuces

Neer demander de l'aide

Faire des bilans d'activité chaque jour

Privilégier le qualitatif plutôt que le quantitatif

Distinguer l'urgent de l'important

Dresser votre To do list et surtout faites-la vivre !

Prévoir 1/2 journée pour les imprévus

6 lois que vous connaissez sans doute... mais toujours intéressantes à avoir en tête !

- **Loi de PARKINSON** plus on a le temps pour réaliser une tâche, plus cette tâche prend du temps
- **Loi de MURPHY** toute chose prend plus de temps qu'on ne l'avait prévu
- **Loi d'ILLICH** fuir-dejà d'un certain seuil de travail, l'efficacité décroît
- **Loi de CARSON** Faire un travail de façon continue prend moins de temps que de le faire en plusieurs fois
- **Loi de FRAISSE** 1 heure n'est pas toujours égale à 1 heure
- **Loi de PARETO** 20 % de nos activités produisent 80% de nos résultats

Un outil pour gérer vos priorités ! (Méthode Eisenhower)

Classez ce que vous avez à faire en 4 catégories.

Ce qui est :



Bibliographie

Sites internet :

- www.psychotravail.com consultée le 17/11/16 à 20h43
- www.ledeveloppementpersonnel.com/la-definition-de-la-gestion-du-temps/ consultée le 17/11/16 à 20h46
- www.lejournaldunet.com/management/efficacite-personnelle/mieux-s-organiser/ consultée le 17/11/16 à 20h55
- www.dphu.org/uploads/attachements/books consultée le 28/11/16 à 20h44
- www.maisonmedicale.org page consultée le 03/04/17 à 22h25
- <https://www.blog-emploi.com/loi-carlson/> consultée le 05/01/18 à 17h29
- www.journals.openedition.org consultée le 25/02/18 à 21h03
- www.4tempsdumanagement.com consultée le 25/02/18 à 21h10
- www.mmanagement.e-monsite.com consultée le 25/02/18 à 21h30
- www.rtf.be consultée le 10/03/18 à 20h42
- www.cdn.uclouvain.be consultée le 10/03/18 à 21h10
- <https://l'entreprise.lexpress.fr> consultée le 10/04/18 à 21h05
- www.lentreprise.lexpress.fr consultée le 01/05/18 à 20h42
- www.admissions.fr/expertise/lintelligence-relationnelle-travail/ consultée le 01/05/2018 à 21h25
- www.hr4free.com/fr/Gestion-des-Compétences/Entretien-annuel-Management-Par-Objectifs/ consultée le 01/05/18 à 22h01

Livres :

- Frédéric Laloux, *Rinventing Organizations, vers des communautés de travail inspirées*, Allemagne, Nelson Parke, 2014, 483p
- Gilles Pronovost, *Sociologie du temps*, Paris, Bruxelles, DeBoeck&Larcier, 1996, 183p
- Rico Baldegger, *Le management dans un environnement dynamique*, Bruxelles, DeBoeck, 2014, 370p

- Christian Stock, *Gestion de temps et efficacité personnelle*, Clichy, BPI, 2001, 176p
- Roger Moyson, *Gestion du temps : le manuel d'un nouvel humanisme*, Bruxelles, DeBoeck, 1995, 122p
- Francis Roesslinger Dominique Siegel, *Management stratégique et management de qualité*, Paris, AFNOR, 2015, 163p
- Thierry Boudès, Peter Economy, Robert Nelson, *Le management pour les nuls*, Bruxelles, Le Broché, 2004, 366p

Articles :

- « Les salariés submergés par l'information 2.0 », par Fabrice Mazoir du 27/06/12

Cours :

- Mr Vantomme, cours de « sociologie de la santé », UF1
- Mme Mattens, cours de « Principe de gestion de l'information et du changement », UF4
- Mr Delaunoy , cours de « Développement de la qualité des soins », UF5

Autre :

- Module de formation CHWAPI « fédérer pour arriver à bon port » séance du 24/04/18
- Formation CHWAPI au domaine de Jaurieu « la gestion du temps, l'affaire de tous » séance de l'année 2016

Abstract

Nous allons vous raconter une histoire pour mettre en avant un élément qui nous entoure. Un élément qui est toujours là, peu importe ce que nous faisons, peu importe où nous nous trouvons, peu importe le livre que nous lisons. Cet élément, une fois que l'on arrive à le gérer, à évoluer avec lui, alors on peut l'utiliser pour accomplir de grandes choses. Peut-être développer de grands projets dans son unité, chambouler toute l'organisation dans le service, refaire entièrement la décoration de la salle de réunion, avoir des entretiens informels avec son personnel, la liste est longue. Mais si nous ne maîtrisons pas cet élément, nous nous coupons d'une ressource gigantesque !

En lisant ces quelques lignes, on peut se demander mais quel est cet élément ?

Cet élément, c'est le TEMPS.

Mots clés : temps, gestion, organisation, prise de conscience, autonomie