

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ANALYSE DE L'ORGANISATION ET DE LA GESTION DU TEMPS DES
GESTIONNAIRES À TRAVERS LES TÂCHES ET LES ACTIVITÉS :
UNE ÉTUDE TERRAIN D'UN CENTRE HOSPITALIER

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

VÉRONIQUE LACOMBE

NOVEMBRE 2011

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Avant tout, je tiens à remercier ma directrice de recherche, Madame Suzanne Marcotte pour son encadrement hors du commun dans ce projet. Son dévouement, sa disponibilité ainsi que ses précieux conseils ont été déterminants dans l'aboutissement de ce travail de recherche. Mes remerciements s'adressent également à mon codirecteur de recherche Monsieur Benoit Montreuil de l'Université Laval sans qui la réalisation de cette étude n'aurait pas eu lieu.

Je témoigne toute ma reconnaissance aux membres du jury qui ont bien voulu prendre le temps de porter un regard critique dans la lecture et l'évaluation de ce mémoire.

Je remercie sincèrement tous les professeurs du MBA recherche de la concentration management, qui à travers leurs enseignements, ont enrichi mes connaissances et m'ont prodigué de nombreux conseils pour faire de ce mémoire une réussite.

Je remercie aussi Monsieur Jacques Morency et Monsieur Richard Côté de la Direction des services techniques du CHUM pour leur apport dans ce travail de recherche et pour m'avoir permis de collecter mes données dans un milieu qui me tient vraiment à cœur. Je souhaite également remercier tous les participants de cette étude qui ont contribué fortement à l'aboutissement de ce projet.

Une pensée toute spéciale à mes parents et à l'homme de ma vie Nicolas Gariépy, qui m'ont supportée par leur amour et leur soutien tout au long de ce projet. Cette pensée s'adresse également à mes grands-parents qui m'ont fortement encouragée dans la poursuite de mes études avec leur appui et leurs contributions financières.

Merci à mes amies qui ont témoigné de l'intérêt pour ce projet et qui m'ont appuyée tout au long de cette aventure. En particulier, mon amie, ma partenaire de recherche, Élisabeth Gour pour son engagement dans ce projet, son soutien et ses encouragements.

Enfin, je tiens à souligner toute ma gratitude envers ceux et celles qui m'ont accordé du temps et qui m'ont témoigné un soutien constant. Merci d'avoir contribué à ce mémoire chacun à votre façon.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	ii
LISTE DES FIGURES	x
LISTE DES TABLEAUX	xi
RÉSUMÉ.....	xii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
REVUE DE LA LITTÉRATURE	3
1.1 Le temps	3
1.1.1 Les définitions.....	4
1.1.1.1 Le temps.....	4
1.1.1.2 La gestion du temps.....	6
1.1.2 Les lois et les principes du temps.....	8
1.1.2.1 Synthèse	12
1.1.3 Les générations de la gestion du temps.....	12
1.1.3.1 La première génération.....	12
1.1.3.2 La deuxième génération	13
1.1.3.3 La troisième génération.....	14
1.1.3.4 La quatrième génération.....	17
1.2 Le temps collectif	20
1.2.1 La messagerie électronique	20
1.2.2 Les appels téléphoniques.....	22
1.2.3 Les réunions	24
1.2.4 Les interruptions des collègues	27
1.3 Les approches de la gestion du temps.....	30
1.3.1 Sommaire des approches de la gestion du temps	30
1.3.1.1 L'approche « se laisser aller avec le courant ».....	31

1.3.1.2 L'approche de la guérison	31
1.3.1.3 L'approche « organisez-vous »	32
1.3.1.4 L'approche du guerrier	32
1.3.1.5 L'approche par objectifs.....	33
1.3.1.6 L'approche de l'outil magique	34
1.3.1.7 L'approche de la gestion du temps 101	34
1.3.1.8 L'approche ABC	35
1.3.2 Portrait des principales approches.....	38
1.3.2.1 La planification	38
1.3.2.2 La gestion des priorités	43
1.3.2.3 La délégation.....	46
1.4 Les outils de la gestion du temps.....	51
1.4.1 Historique des premiers supports	52
1.4.2 Les outils des quatre générations.....	52
1.4.2.1 Liste de choses à faire	53
1.4.2.2 Feuille d'action journalière	54
1.4.2.3 Agenda de poche ou de bureau.....	55
1.4.2.4 Agenda électronique.....	56
1.4.3 Vers une cinquième génération	57
1.4.3.1 Les logiciels de visioconférence.....	58
1.4.3.2 Les logiciels d'entreposage et de partage de fichiers	58
1.4.3.3 Les logiciels de planification professionnelle	59
1.4.3.4 Les logiciels de suivi des tâches.....	59
1.4.3.5 Les logiciels de gestion de la maintenance	60
1.4.4 Récapitulatif sur les outils de la gestion du temps	65
1.5 Conclusion.....	66
CHAPITRE II	
LE CAS D'UN CENTRE HOSPITALIER : MISE EN CONTEXTE	68
2.1 À propos du CHUM	68

2.1.1 Historique.....	68
2.1.2 Le CHUM centre-ville	69
2.2 La Direction des services techniques du CHUM.....	70
CHAPITRE III	
PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE	74
3.1 Problématique et objectif de la recherche.....	74
3.2 Les questions de recherche	76
CHAPITRE IV	
LE CADRE CONCEPTUEL.....	79
4.1 Présentation des principales variables de l'étude	79
4.1.1 L'urgence	79
4.1.2 L'importance	80
4.1.3 Les approches et les outils de la gestion du temps	80
4.2 Schématisation du cadre conceptuel.....	81
CHAPITRE V	
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	83
5.1 L'approche de recherche.....	83
5.1.2 Le choix de la méthode de collecte de données	84
5.1.2.1 Justifications du choix des méthodes	84
5.1.2.2 Instruments de collecte de données	85
5.1.3 L'échantillonnage.....	87
5.1.4 Déroulement des journées d'observations et des entrevues	87
5.1.4.1 Traitement et analyse	88
5.2 Conclusion	89
CHAPITRE IV	
PRÉSENTATION DES RÉSULTATS	91
6.1 Présentation des résultats de la recherche.....	91
6.2 Présentation des résultats sur la répartition du temps des gestionnaires.....	92
6.2.1 Répartition du temps selon les différentes tâches	95

6.2.1.1 Le contrôle et le suivi	95
6.2.1.2 La gestion du budget	95
6.2.1.3 L’approvisionnement	96
6.2.1.4 Les requêtes de travail.....	97
6.2.1.5 Les projets	98
6.2.2 Répartition du temps selon les différentes activités	98
6.2.2.1 Les réunions	99
6.2.2.2 Les appels téléphoniques.....	99
6.2.2.3 Le courrier électronique	100
6.2.2.4 Les déplacements	101
6.2.3 Conclusion sur la répartition du temps des gestionnaires	101
6.3 Présentation des résultats sur les approches de la gestion du temps.....	102
6.3.1 La planification	104
6.3.2 La gestion des priorités	106
6.3.3 La délégation.....	108
6.3.4 Conclusion sur les approches de la gestion du temps.....	110
6.4 Présentation des résultats sur les outils de la gestion du temps	111
6.4.1 Liste de choses à faire	112
6.4.2 Feuille d’action journalière	113
6.4.3 Agenda papier et électronique.....	113
6.4.5 Logiciels informatiques.....	115
6.4.6 Conclusion sur les outils de la gestion du temps.....	115
CHAPITRE VII	
ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS.....	116
7.1 La répartition du temps des gestionnaires.....	116
7.1.1 Le contrôle et le suivi.....	116
7.1.2 La gestion du budget	117
7.1.3 L’approvisionnement	118

7.1.4 Les requêtes de travail.....	119
7.1.5 Les projets.....	119
7.1.6 Les réunions.....	120
7.1.7 Les appels téléphoniques.....	121
7.1.8 Le courrier électronique.....	123
7.1.9 Les déplacements.....	124
7.1.10 Réponses à la 1ère question de recherche et aux hypothèses de recherche.....	125
7.2 Les approches de la gestion du temps.....	130
7.2.1 La planification.....	130
7.2.2 La gestion des priorités.....	132
7.2.3 La délégation.....	133
7.2.4 Réponses à la 2 ^e question de recherche et aux hypothèses de recherche.....	136
7.3 Les outils de la gestion du temps.....	139
7.3.1 Liste de choses à faire.....	139
7.3.2 Feuille d'action journalière.....	139
7.3.3 Agenda papier et électronique.....	140
7.3.4 Logiciels informatiques.....	142
7.3.5 Réponses à la 3 ^e question de recherche et aux hypothèses de recherche.....	143
7.4 Les limites de l'étude.....	146
7.5 Conclusion.....	147
CONCLUSION.....	150
BIBLIOGRAPHIE.....	154
WEBGRAPHIE.....	157
LISTE DES ANNEXES.....	159
ANNEXE A	
HORAIRE PRÉVU DE LA JOURNÉE D'OBSERVATIONS.....	160
ANNEXE B	
REGISTRE DE L'EMPLOI DU TEMPS.....	161

ANNEXE C	
GUIDE D'ENTREVUE.....	162
ANNEXE D	
RÉSULTATS RÉPARTITION DU TEMPS.....	168

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 : Bénéfice apporté par la planification des tâches	39
1.2 : La surplanification	42
1.3 : Les quatre types d'activités.....	44
2.1 : Direction des services techniques du CHUM	72
4.1 Le cadre conceptuel.....	82
5.1 : Récapitulatif sur la méthodologie adoptée.....	90
6.1 : Résultats sur la répartition du temps du chef de secteur A1	94

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 : Les définitions du temps	5
1.2 : Les définitions de la gestion du temps	7
1.3 : Les lois et les principes du temps.....	9
1.4 : Les trois générations de la gestion du temps.....	15
1.5 : La quatrième génération de la gestion du temps	18
1.6 : Principe de regroupement des appels téléphoniques.....	23
1.7 : Typologie des réunions	26
1.8 : Liste des principaux voleurs de temps	29
1.9 : Les approches de la gestion du temps	30
1.10 : Synthèse des approches de la gestion du temps	36
1.11 : Les cinq étapes de la méthode NERAC	41
1.12 : Analyse d'une tâche à déléguer.....	48
1.13 : Les outils des quatre générations de la gestion du temps.....	53
1.14 : Sommaire des logiciels informatiques de la gestion du temps.....	61
1.15 : Tableau comparatif des outils de la gestion du temps.....	65
2.1 : Les principaux clients de la Direction des services techniques.....	71
5.1 : Liens entre les instruments de collecte de données et les questions de recherche	86
6.1 : Présentation des principaux thèmes et composantes retenus	92
6.2 : Résultats sur la répartition du temps des gestionnaires.....	93
6.3 : La matrice des tâches et des activités.....	99
6.4 : Résultats sur les approches de la gestion du temps	102
6.5 : Résultats sur les outils de la gestion du temps	111
7.1 : Les points saillants	147

RÉSUMÉ

Les études sur la gestion du temps font ressortir d'une part, les avantages qui se rattachent à la maîtrise du temps ainsi que les approches et les outils utilisés pour optimiser le temps et d'autre part, les enjeux pour les gestionnaires d'aujourd'hui qui n'arrivent pas à maîtriser leur temps. Dans ce sens, les gestionnaires doivent apprendre à s'organiser à l'aide des approches et outils de la gestion du temps s'ils veulent gérer efficacement leur emploi du temps.

La présente étude s'inscrit dans cette perspective et vise à explorer la dynamique imposée par le milieu du travail qui complique la gestion du temps des gestionnaires et les méthodes qu'ils disposent pour la maîtriser. Il s'agit alors de conscientiser les gestionnaires quant aux enjeux d'une mauvaise gestion du temps et aux mesures à prendre pour mieux réorganiser leur emploi du temps en fonction de leurs priorités et mieux exploiter les approches et les outils de la gestion du temps. Ce faisant, le but visé par cette étude est de libérer du temps à des gestionnaires afin qu'ils puissent se consacrer à des tâches à valeur ajoutée. Cette étude est une initiative entreprise par la Direction des services techniques du Centre hospitalier de l'Université de Montréal.

Pour atteindre l'objectif de l'étude, l'approche théorique se base sur la présentation de différents concepts pertinents tirés de la littérature. Les principaux concepts étudiés sont l'urgence, l'importance, les approches et les outils de la gestion du temps. Ceux-ci ont permis de mettre l'accent sur l'importance de la maîtrise du temps, car elle procure des économies de temps essentielles pour accomplir les tâches importantes, mais non urgentes.

La démarche méthodologique est de type qualitatif à caractère exploratoire. Une combinaison de méthodes de collecte de données a été nécessaire. Les observations et les entrevues individuelles semi-dirigées ont permis de fournir des résultats pertinents. Ainsi, de l'analyse des résultats, il ressort une différence marquée entre les trois hôpitaux du CHUM concernant l'organisation, la gestion du temps et les différentes tâches et activités des gestionnaires. De plus, l'urgence est le facteur principal qui détermine les priorités des gestionnaires. De même, les gestionnaires confondent souvent les tâches urgentes avec les priorités. Alors qu'ils croient faire des tâches importantes, ils sont au contraire aux prises avec des tâches urgentes. Certaines d'entre elles n'ont pas de valeur ajoutée sur l'emploi du temps des gestionnaires et pourraient être éliminées, transférées, déléguées ou améliorées. Les approches et les outils qu'ils sous-utilisent ne font que privilégier les urgences au détriment de ce qui est réellement important. Ils n'arrivent donc pas à se libérer du temps de manière significative.

Mots clés : la gestion du temps, les priorités, les voleurs de temps, les approches de la gestion du temps, les outils de la gestion du temps, centre hospitalier.

INTRODUCTION

Mais qu'est-ce que j'ai fait de mon temps aujourd'hui? Voilà une question que se posent quotidiennement des dizaines de milliers de gestionnaires lorsqu'ils s'apprêtent à rentrer chez eux. Depuis quelques années, nous sommes inondés d'informations, de méthodes, de techniques et d'outils qui nous aident à gérer et à 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 éprouvent d'ailleurs un sentiment accru de frustration et de culpabilité.

Les journées de travail sont cadencées par des rythmes de plus en plus pressants, nous pourrions même dire stressants. Derrière ces rythmes se cachent : la course effrénée vers l'excellence, la qualité totale, l'accroissement des parts de marché et le progrès scientifique et technologique (Guilloux et Nérot 1991). Toutes ces précipitations imposées 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 affecté profondément la vie professionnelle. L'apparition des nouvelles technologies telles qu'Internet, le téléphone portable et la messagerie instantanée, fait en sorte que l'on attend souvent de nous des réponses immédiates, peu importe la requête. Dans ce nouveau contexte, les outils de la gestion du temps qui visaient à « gagner du temps » rencontrent leurs limites. Leur implantation s'avère plutôt être une surcharge de travail pour plusieurs.

Le manque de temps ne s'arrête pas seulement à la quantité de choses à faire qui augmente de plus en plus, mais aussi à la manière dont les gestionnaires accomplissent leur travail et répondent aux sollicitations de leurs collègues. « *La majorité des cadres n'a jamais appris comment traiter et gérer leurs activités professionnelles au quotidien, ni comment s'organiser au travail* » (Gleeson 2009). C'est en analysant la façon dont ils travaillent et en améliorant leurs méthodes qu'ils réussissent à être plus efficaces. Ainsi, cette recherche exploratoire s'intéresse à l'organisation et à la gestion du temps des gestionnaires, plus précisément aux outils et aux approches qu'ils utilisent pour maîtriser leur temps.

Ce mémoire est divisé en sept chapitres. Le premier chapitre rassemble les écrits de la littérature sur différents concepts fondamentaux qui servent de base à cette étude. Le deuxième chapitre met en contexte le cas particulier du centre hospitalier à analyser. Le troisième chapitre présente la problématique de recherche ainsi que les questions de recherche et les hypothèses qui s'y rattachent. Quant au quatrième chapitre, il s'agit du cadre conceptuel. On y présente différents éléments tirés de la revue de la littérature et la relation qu'ils ont entre eux afin d'avoir une compréhension approfondie sur le sujet. Le cinquième chapitre concerne la méthodologie de recherche adoptée pour analyser le cas. Dans le sixième chapitre, les résultats de l'étude sont exposés. Ces derniers sont ensuite analysés et confrontés aux écrits de la littérature dans le septième chapitre. Les limites et la contribution de l'étude sont énoncées à la fin du chapitre sept.

CHAPITRE I

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le premier chapitre offre un survol de la littérature et vise à faire ressortir les concepts pertinents couverts dans cette présente étude. Cette revue comporte quatre sections qui regroupent les éléments essentiels de la gestion du temps. La première section met en lumière la notion du temps. Certains principes du temps ainsi que différentes générations de la gestion du temps y sont aussi présentés. La seconde section aborde le temps collectif. La messagerie électronique, les réunions, les appels téléphoniques et les interruptions font partie du temps partagé avec les autres. Ces activités sont abordées en tant que voleurs de temps. La troisième section débute avec un sommaire des approches de la gestion du temps pour ensuite dresser un portrait des approches les plus utiles en gestion du temps, dont la planification, la gestion des priorités et la délégation. Pour appuyer ces méthodes, la dernière section expose d'abord un bref historique des premiers supports de la gestion du temps et retrace par la suite les outils à travers les différentes générations de la gestion du temps. Bien évidemment, ces quatre thèmes englobent des concepts clés appropriés à la compréhension du sujet.

1.1 Le temps

Cette section débute avec la présentation du thème principal de la gestion du temps, soit le temps. Tout d'abord, différentes définitions du temps et de la gestion du temps sont introduites. Ensuite, certains principes du temps dont la connaissance est primordiale en gestion du temps sont exposés. Puis, l'évolution des générations de la gestion du temps est abordée.

1.1.1 Les définitions

Le temps et la gestion du temps sont deux concepts intimement liés. Le problème du manque de temps amène une raison d'être à la gestion du temps. Donc, la littérature sur ces deux notions est très large et diversifiée. La plupart des livres qui en traitent mentionnent plusieurs définitions qui sont utiles à notre compréhension.

1.1.1.1 Le temps

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., et pourtant Seiwert (1991) mentionne que chacun d'entre nous dispose de la totalité du temps nécessaire. Voilà ce qu'il appelle le paradoxe du temps. Cependant, on peut toujours projeter d'en faire d'avantage, mais on n'a que 24 heures par jour et accès à un ensemble de ressources extensibles jusqu'à un certain degré seulement. Le problème du manque de temps a toujours existé. Cependant, ce n'est qu'à partir des années 70 que le phénomène s'est généralisé davantage (Comtois 2006). Évidemment, les bouleversements technologiques ont leur rôle à jouer dans cette accélération du temps.

La majorité des dirigeants manquent quotidiennement de temps pour accomplir les différentes tâches qui dépendent d'eux. La notion du temps revêt alors une importance capitale pour ces derniers, car elle représente leur principale contrainte en plus d'être un atout considérable pour ceux qui savent l'optimiser. Un survol de la littérature permet de faire ressortir différentes définitions du temps à travers le temps, en commençant par Einstein (1915) jusqu'au Petit Larousse illustré (2010).

Le tableau 1.1 résume les principales définitions du temps retrouvées dans la littérature. Elles sont classées par ordre chronologique.

Tableau 1.1 : Les définitions du temps

Auteurs	Définitions
Einstein (1915)	«Le temps n'a pas d'existence indépendante en dehors de l'ordre des événements par lequel nous le mesurons.» (Théorie de la relativité générale) citée dans Saadoun (1998, p19)
Drucker (1966)	«Le temps est le premier outil du cadre. Il est sa seule véritable contrainte.» «Le temps est le capital le plus rare, si on ne sait pas le gérer, alors on ne peut gérer rien d'autre.»
Schaeffer (1984)	«Le temps est un bien «gratuit» dont chacun dispose en quantité égale. Mais le temps est aussi une des choses les plus précieuses que nous puissions posséder. Il est irremplaçable, il est irrémédiablement perdu si on l'utilise mal ou pas du tout.» citée dans Seiwert (1991, préface)
Leibnitz (1984)	«Le temps est simplement l'ordre des événements, et non une entité en soi.»
Atkinson (1989, p4)	«Le temps est une ressource précise, limitée et constitue l'ultime contrainte du gestionnaire.»
Oncken (1989, p56)	«Il y a deux sortes de temps qui se fondent dans l'activité quotidienne des managers : le temps «professionnel» consacré à faire des choses et le temps «de la gestion» que l'on passe à s'assurer que les choses se fassent.»
Saadoun (1998, p19-20)	«Le temps, c'est des événements qui arrivent les uns à la suite des autres. Ce qui signifie qu'il suffit de contrôler les événements pour pouvoir contrôler le temps.»
Lainé (2004, p19-20)	«Le temps se vit, on ne peut pas le perdre, car on ne peut perdre que ce que l'on possède. Or le temps n'est pas la propriété de personne. Il est le contenant de notre vie.»

Auteurs	Définitions
Le Petit Larousse illustré (2010, p1456)	«Le temps est une notion fondamentale conçue comme un milieu infini dans lequel se succèdent les événements et souvent ressenti comme une force agissant sur le monde et les êtres.»

1.1.1.2 La gestion du temps

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, un incontournable » (Comtois 2006). Il y a trente ans, on trouvait à peine une dizaine d'ouvrages à ce sujet (Covey et al. 1995). Aujourd'hui dans la littérature, on entend souvent parler de « maîtrise » plutôt que de « gestion » du temps. En effet, selon Le Saget (1992) 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* ». Une fois de plus, les définitions de la gestion du temps du tableau 1.2 sont discutables et tendent à se compléter, se préciser avec les années.

Le tableau 1.2 énumère les définitions les plus pertinentes retrouvées dans la littérature au sujet de la gestion du temps ou de la maîtrise du temps.

Tableau 1.2 : Les définitions de la gestion du temps

Auteurs	Définitions
Seiwert (1991, p14)	<p>«La gestion du temps est l'application conséquente, en vue d'un objectif déterminé, de techniques de travail ayant fait leurs preuves dans la vie courante et qui visent à orienter et à organiser son existence de sorte que le temps disponible soit utilisé de façon rationnelle et optimale.»</p> <p>«Il s'agit avant tout de modifier sa manière de travailler désordonnée et soumise à des facteurs extérieurs, et de l'orienter vers un objectif et des tâches planifiées et exécutées de façon systématique.»</p>
Saadoun (1998, p18)	«La gestion du temps, c'est être plus méthodique, plus organisé pour atteindre l'efficacité et gagner ainsi du temps.»
Ohana (2000, p14)	«Maîtrisez son temps, c'est être efficace et efficient. Être efficace, c'est choisir de passer son temps là où il faut; être efficient, c'est y consacrer l'énergie-temps voulue et pas au-delà.»
<p>Latrobe (2003, p11)</p> <p>Latrobe (2003, p26)</p>	<p>«La gestion du temps, c'est réaliser une tâche dans des contraintes de temps pour atteindre un but.»</p> <p>«C'est d'abord une prise de conscience, ensuite l'acquisition de grands principes et enfin l'exploitation de supports, conseils et astuces.»</p>
Lainé (2004, p24)	«La gestion du temps est une compétence. À ce titre, elle peut s'acquérir, se développer et se renforcer, mais cela demande un effort.»
Hermel (2005, p3)	«La gestion du temps consiste à se doter des moyens et outils permettant de mieux connaître l'emploi de son temps afin d'en faire un meilleur usage. Le but de la gestion du temps est d'être en harmonie avec ses objectifs et ses priorités de vie.»

Auteurs	Définitions
Covey (2005, p163)	«La gestion du temps se résume en ces mots : s'organiser et agir en fonction de priorités.»
Comtois (2006, p13)	«Gérer son temps est une compétence. Or, une compétence c'est une série d'habiletés, de savoir-faire, que l'on peut acquérir et développer. On peut donc apprendre à gérer son temps.»

1.1.2 Les lois et les principes du temps

Les lois et les principes qui gèrent le temps deviennent rapidement des pièges externes s'ils ne sont pas respectés. Malheureusement, la plupart des personnes ne connaissent pas ces lois et principes et tombent donc dans les pièges (Launay-Duhautbout et al. 2005). Dans la littérature, des recherches, des observations et des études scientifiques les ont identifiés. Ces lois et principes du temps, qui portent souvent le nom de leur auteur principal, se doivent alors d'être connus et respectés. D'ailleurs, la connaissance de ces derniers est un préalable à une bonne gestion du temps.

Le tableau 1.3 présente les lois et les principes du temps ainsi que divers conseils mentionnés dans la littérature à leur sujet.

Tableau 1.3 : Les lois et les principes du temps

Auteurs	Lois/Principes	Définitions	Conseils
Tiré d'un livre de la Bible hébraïque de Jérusalem, (Écclésiaste chapitre 3)	Principe d'alternance (loi de l'Écclésiaste)	«Un déséquilibre ou une uniformité dans les activités et rythmes provoque rapidement une baisse de productivité. L'efficacité et la créativité se maintiennent et se développent grâce à l'alternance et la diversité des activités.» Licette (2008, p133)	«Apprenez à bien répartir vos activités dans la journée selon votre propre rythme et votre énergie.»
Pareto (1906) Publiée par Juran (1954)	Loi de Pareto (loi de 80/20)	«20% du temps utilisé apportent 80% des résultats et les autres 80% du temps utilisé n'apportent pas plus que 20% du résultat total ». Seiwert (1991, p133) « Lorsque dans un projet, toutes les tâches doivent être réalisées, ce n'est pas parce qu'on a réalisé 80% des tâches qu'il nous reste seulement 20% du temps avant la fin du projet ».	«Laisser le minimum de temps aux tâches peu productives et concentrer votre activité sur les tâches à plus forte valeur ajoutée.» « Des sous-estimations d'efforts requis mènent à des séries de retards ».
Murphy (1949)	Loi de Murphy	« Il s'agit d'une loi empirique qui indique que si quelque chose peut mal tourner, alors cette chose finira infailliblement par mal tourner ». « Ce que l'on doit effectuer prend toujours plus de temps que ce que l'on a prévu. Nous sous-estimons souvent le temps nécessaire pour réaliser une action, ce qui entraîne des « courses » après le temps.» Licette (2008, p132)	Garder une marge pour les imprévus. «Évaluer le temps nécessaire pour effectuer une tâche en tenant compte des imprévus.»

Auteurs	Lois/Principes	Définitions	Conseils
Carlson (1951)	Loi de Carlson	«Faire un travail de façon continue prend moins de temps que de le faire en plusieurs fois. Tout travail interrompu est moins efficace.» Comtois (2006, p139)	Limiter les interruptions durant les tâches importantes qui nécessitent de la concentration.
Northcote Parkinson (1955)	Principe de Parkinson	«Plus nous disposons de temps pour réaliser une activité, plus nous occuperons la totalité au-delà de ce qui était nécessaire.» Licette (2008, p131)	Se fixer des délais pour une tâche donnée «Fixer des échéances en tenant compte de la durée des activités pour éviter ainsi les dérives. »
Fraisie (1956)	Principe de Fraisie	«Notre appréhension psychologique du temps dépend de l'intérêt que nous portons à la tâche à accomplir : <ul style="list-style-type: none"> • plus une activité est intéressante, plus elle paraît brève; • le temps d'une attente est toujours plus long.» Licette (2008, p132)	«Ne pas consacrer trop de temps à ce qui vous intéresse pour passer plus de temps sur ce que vous voulez éviter.»
Illich (1971-1975)	Principe d'Illich	«Après un certain nombre d'heures de travail, la productivité du temps décroît et devient même négative.» Licette (2008, p132)	S'accorder des pauses. «Prenez conscience de votre seuil journalier ou hebdomadaire au-delà duquel vous devenez improductif. Respecter votre rythme.»

Auteurs	Lois/Principes	Définitions	Conseils
Laborit (1979)	Principe de Laborit	<p>«Nous nous arrangeons pour faire d'abord les choses qui nous font plaisir :</p> <ul style="list-style-type: none"> • ce qui nous plaît avant ce qui nous déplaît; • ce qui est facile avant ce qui est difficile; • ce qui va vite avant ce qui prend du temps; • ce que nous savons faire avant ce qui est nouveau; • ce qui est urgent avant ce qui est important; • ce que d'autres nous imposent avant ce que nous avons choisi.» <p>Licette (2008, p132)</p> 	«Commencer par la tâche la plus importante même si elle semble pénible.»
Mackenzie (1991)	Loi de Mackenzie	<p>«On met moins de temps à réaliser un projet lorsqu'on a pris le temps nécessaire pour planifier»</p> <p>Seiwert (1991, p87)</p>	Planifier le travail quotidiennement pour gagner du temps et atteindre vos objectifs.
Launay-Duhautbout et al. (2005, p152)	Les paquets de 90 minutes	«Les adultes instruits sont efficaces par cycles de 90 minutes»	Planifier les activités à «haut rendement» sur des cycles de 90 minutes
Comtois (2006, p103-104)	Principe du temps maîtrisable	«Le temps maîtrisable est d'environ 50% d'une journée de travail. Il permet d'acquiescer les tâches qui figurent sur notre plan d'action de la journée. L'autre 50% sert à gérer les interruptions qui se présentent.»	«Faites un bon usage de vos heures de temps maîtrisable et planifier en conséquence.»

1.1.2.1 Synthèse

Le tableau 1.3 sur les lois et principes du temps permet 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, voici certaines techniques qui s'appliquent facilement selon Licette (2008). Pour contourner le principe de Parkinson, il faut se fixer des délais pour une tâche donnée et les respecter. L'important est d'estimer au plus juste le temps des tâches afin d'éviter qu'elles soient étalées dans le temps. En ce qui concerne le principe de Laborit, il est suggéré d'effectuer les tâches que nous n'aimons pas et ce qui est important en premier. Quant au principe d'Illich, il est souvent ignoré par plusieurs cadres. Les journées de travail sont longues et beaucoup de gens ne pensent pas à s'accorder de pauses. Pourtant, il faut faire autrement et respecter notre seuil de productivité. Par ailleurs, pour ne pas sous-estimer le temps de réalisation nécessaire pour une tâche comme le mentionne le principe de Murphy, il faut garder une marge pour les imprévus. Tandis que la loi de Carlson stipule de limiter les interruptions pour se concentrer durant les tâches importantes. Enfin, la loi de Mackenzie suscite beaucoup d'intérêts pour la planification. Le travail planifié quotidiennement nous fait économiser du temps.

1.1.3 Les générations de la gestion du temps

Les théories sur la gestion du temps ont beaucoup évolué à travers les générations. Chaque génération a contribué à améliorer la suivante en y ajoutant une nouvelle dimension pour parvenir à une plus grande efficacité et à une meilleure maîtrise du temps. Le but visé par cette évolution constante est de toute évidence une meilleure organisation de nos vies (Covey 2005). À travers les œuvres : « *Priorité aux priorités* » (Covey et al. 1995) et « *les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent* » (Covey 2005), on retrace trois générations de la gestion du temps.

1.1.3.1 La première génération

L'aide-mémoire est l'outil clé de cette génération (Covey et al. 1995). La façon de faire consiste à écrire des petites notes et établir des listes. La liste doit être vérifiée régulièrement

afin de ne rien oublier. À la fin de la journée de travail, toutes les tâches accomplies sont rayées de la liste. Un sentiment d'accomplissement naît chez les gestionnaires de cette génération à chaque fois qu'un élément est rayé (Covey 2005). Les tâches non accomplies se retrouvent sur la liste du lendemain. Cependant, le concept de priorité n'existe pas dans la première génération. Les éléments d'une liste sont donc énumérés sans ordre d'importance.

Les points qu'il faut retenir de cette génération sont mentionnés dans le tableau 1.4. En résumé, les méthodes suggérées sont très souples et donnent ainsi aux cadres une bonne capacité d'adaptation aux imprévus. De plus, les cadres sont plus à l'écoute de leur entourage. Les listes permettent d'être à l'affût des choses à faire et d'éviter les oublis. L'organisation excessive et les listes surchargées n'existent pas ce qui génère moins de stress.

D'après Covey et al. (1995), « nombreux sont les individus qui procèdent selon ce paradigme de première génération ». Toutefois, selon ces auteurs, ceux qui s'adonnent à cette première tentative de gestion du temps sont souvent inefficaces et peu fiables.

1.1.3.2 La deuxième génération

Cette seconde génération introduit les agendas comme des supports à la gestion du temps. Elle reflète la prévision, la planification et la préparation d'activités à venir. Les mots mentionnés dans le livre « *Priorités aux priorités* » qui résumant bien cette génération sont : « *efficacité, responsabilité personnelle, accomplissement des objectifs fixés, planification et programmation d'activités* » (Covey et al. 1995). Les gestionnaires semblent être en meilleur contrôle que ceux de la génération précédente, car ils projettent et planifient ce qui les rend plus responsables (Covey 2005). Les méthodes qu'ils utilisent sont : la prise des rendez-vous et des engagements, la définition des échéances, et l'inscription des dates de réunions (Covey et al. 1995). Aussi, la gestion de ces informations est effectuée par ordinateur et même sur réseau.

Les points forts de cette génération tournent autour de la planification, tels que mentionnés dans le tableau 1.4. Elle assure de mener à bien les tâches et les projets. Aussi, les engagements et les rendez-vous ne peuvent tomber dans l'oubli et sont tenus à des dates appropriées.

Cependant, une fois de plus les activités ne répondent à aucune priorité ce qui produit peu de résultats (Covey 2005). Finalement, les gestionnaires sont trop préoccupés à faire des plans et oublient d'y intégrer la notion de priorité.

1.1.3.3 La troisième génération

La troisième génération est celle qui représente le plus la méthode actuelle de gestion du temps d'après Covey, Merrill et Merrill (1995) Les outils qui la caractérisent sont nombreux : « *instruments de planification et d'organisation, sur support électronique ou papier, avec des exemples types détaillés de planification des journées* » (Covey et al. 1995).

Comparativement aux précédentes, on y retrouve les notions de priorité et de clarification des valeurs. Les gestionnaires de cette génération définissent quotidiennement leurs priorités. De plus, ils prennent le temps de réfléchir à leurs valeurs afin de déterminer des objectifs spécifiques à court terme qui répondront à celles-ci. Chaque journée est organisée de façon à ce que les activités ayant le plus de valeur ou les plus prioritaires soient accomplies en premier (Covey 2005).

Bien que cette génération ait permis d'effectuer un grand bond en avant en apportant des nouveautés, elle possède aussi des inconvénients. D'abord, « *elle est limitée dans ses prévisions* » (Covey 2005). En planifiant au jour le jour, notre vision restreinte nous amène à oublier les choses importantes. Ensuite, les priorités ne sont pas établies en fonction de l'importance réelle des activités, mais plutôt de l'urgence (Covey 2005). Cela fait en sorte que les problèmes pressants, les crises journalières et les tâches routinières sont traités en priorité. Outre cela, elle pousse à une organisation excessive ce qui engendre de la frustration chez plusieurs gestionnaires (Covey 2005). Par conséquent, ils passent leur temps à acquitter des tâches pas importantes ni urgentes. Enfin, puisque cette génération est axée uniquement sur la gestion du temps, elle ne favorise pas les relations humaines (Covey 2005).

Le tableau 1.4 énonce les points forts et les points faibles des trois générations de la gestion du temps et leurs outils principaux.

Tableau 1.4 : Les trois générations de la gestion du temps

	Première génération	Deuxième génération	Troisième génération
Résumé	Pense-bêtes, Aide-mémoire	Planification et préparation	Planification, hiérarchisation des priorités, contrôle
Points forts	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne capacité d'adaptation lorsque quelque chose d'important se produit; souplesse permettant d'œuvrer dans le bon sens • Écoute de l'entourage • Pas d'organisation excessive ni de listes surchargées • Moins de stress • À l'affût des choses à faire 	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilance sur la tenue des engagements et des rendez-vous • Définitions des objectifs et planification permettant de mener à bien nombre de projets • Réunions et séminaires professionnels plus efficaces 	<ul style="list-style-type: none"> • Sens aigu des responsabilités et des résultats à obtenir • Attachement aux valeurs • Importance des objectifs • Concrétisation des valeurs dans les objectifs et les actes • Augmentation de la productivité personnelle grâce à la planification et à la définition des priorités quotidiennes • Accroissement de l'efficacité • Ordre et structure dans la vie • Plus grande habileté à gérer le temps et la vie

	Première génération	Deuxième génération	Troisième génération
Points faibles	<ul style="list-style-type: none"> • Insuffisances au niveau des structures • Mailles du filet parfois trop larges (rendez-vous ratés, engagements non tenus) • Engagements vis-à-vis des autres ignorés ou oubliés; le rationnel en pâtit • Relativement peu de choses sont véritablement réglées • Navigation de crises en crises en raison des insuffisances en termes d'organisation et de structure • Les priorités sont celles qui ne vont pas plus loin que le bout du nez 	<ul style="list-style-type: none"> • L'ordre du jour passe avant le relationnel • Trop de ce qu'on veut et pas toujours assez de ce qui est nécessaire ou gratifiant • Indépendance d'esprit et d'action – les autres deviennent des entraves à la réalisation des projets • Les priorités sont les points qui figurent à l'ordre du jour 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment de tout maîtriser; oubli des lois et des principes naturels; foi inébranlable en soi-même • Les valeurs ne vont pas nécessairement dans le même sens que les paradigmes • Manque de perspectives • L'ordre du jour se limite souvent à parer au plus urgent, au plus pressé, et à gérer les crises • Tendance à culpabiliser, à avoir les yeux plus gros que le ventre, ou à mal répartir les tâches • Tendance à vouloir maîtriser l'organisation des autres et à les considérer comme des objets • Manque de souplesse et de spontanéité • Insuffisance des compétences à assurer une direction efficace; nécessité de prendre en compte la personnalité • Définition des priorités d'après les valeurs et les urgences

Source: Covey et al. (1995), p37

1.1.3.4 La quatrième génération

De plus en plus de personnes désirent axer leur vie sur leurs aspirations. « *Ils veulent vivre des vies pleines de sens et se rendre utiles* » (Covey et al. 1995). Dorénavant, les êtres humains sont au premier plan, car ils importent plus que les choses. Il ne s'agit plus de gérer son temps, mais de gérer sa propre personne en fonction de ce qui compte réellement pour nous (Covey 2005). Les auteurs du livre « *Priorités aux priorités* », Covey, Merrill et Merrill constataient déjà en 1995 le désir d'entrer dans une quatrième génération de la gestion du temps. Certains indices les ont amenés à ce raisonnement. D'abord, la troisième génération amène les personnes à se river vers l'urgence au lieu de les orienter vers ce qui est important (Covey et al. 1995). De plus, aucun outil de planification utilisé dans les autres générations ne peut permettre d'axer sa vie sur de justes principes (Covey 2005). Le passage à la quatrième génération « *a introduit la notion de vision afin que l'homme puisse organiser son efficacité en fonction de ses aspirations* » (Moyson 2008).

La quatrième génération est constituée des générations précédentes. Elle conserve seulement les points forts de chacune tandis que les points faibles sont éliminés. Le tableau 1.5 énumère ces informations pour une vue d'ensemble de la quatrième génération.

Par ailleurs, la quatrième génération apporte quatre améliorations majeures (Covey 2005). Premièrement, cette gestion du temps repose sur des principes. Le temps est considéré en fonction de ce qui est important et constructif pour un individu. Deuxièmement, la conscience est l'outil qui sert de guide pour organiser votre temps selon vos disponibilités et en accord avec vos valeurs les plus profondes. Troisièmement, elle donne un sens, une raison, une direction à notre emploi du temps quotidien. Quatrièmement, elle offre une perspective hebdomadaire qui est plus vaste que le mode d'organisation au jour le jour qu'impose la troisième génération.

Le tableau 1.5 présente les éléments retenus et éliminés des générations précédentes qui composent la quatrième génération.

Tableau 1.5 : La quatrième génération de la gestion du temps

Génération	Points forts conservés	Points faibles éliminés
Première génération	<ul style="list-style-type: none"> • Diminution du stress • Ni sur-structuration ni surcharge de l'emploi du temps • Suivi des choses à faire • Capacité à s'adapter à des événements importants inopinés – souplesse d'adaptation • Plus grande ouverture aux autres 	<ul style="list-style-type: none"> • Prépondérance des priorités qui sont juste au bout de votre nez • Absence de recours au pouvoir de vision • Oubli ou ignorance des engagements envers les autres – effets négatifs sur les relations • Abondance des choses qui passent à travers les mailles du filet • Insuffisance de réalisations • Manque de structuration • Répétition de crises faute d'emploi du temps et de structures
Deuxième génération	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité accrue des réunions et des exposés grâce à une préparation adéquate • Augmentation du nombre d'actions accomplies grâce à l'existence d'objectifs et d'une planification • Suivi des engagements et des rendez-vous 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de ce que vous voulez – pas nécessairement de ce dont vous avez besoin ou de ce qui contribue à votre réalisation personnelle • Manque de compétences à produire de l'efficacité et un leadership personnel – promotion de la personnalité • Absence de recours au pouvoir de vision • Prépondérance des fausses priorités – celles qui sont inscrites dans l'emploi du temps • Priorité de l'emploi du temps sur les personnes • Autonomie de pensée et d'action par rapport aux autres – considérés comme des moyens d'atteindre ses objectifs ou des obstacles à leur réalisation

Génération	Points forts conservés	Points faibles éliminés
Troisième génération	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfaction de certains besoins grâce aux objectifs et à la hiérarchisation des priorités • Responsabilité des résultats • Prise en compte des valeurs • Utilisation de la force générée par l'existence d'objectifs à court, moyen et long termes • Traduction des valeurs en objectifs et en actions • Accroissement de la productivité personnelle grâce à la planification et à la hiérarchisation des priorités • Accroissement de l'efficacité • Structuration et ordonnancement de la vie • Accroissement de la capacité à gérer son temps et soi-même 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de ce que vous voulez – pas nécessairement de ce dont vous avez besoin ou de ce qui contribue à votre réalisation personnelle • Manque de compétences à produire de l'efficacité et un leadership personnel – promotion de la personnalité • Croyance dans la possibilité de tout contrôler, à la place des lois et des principes naturels – de faire la loi • Parasitage des valeurs non nécessairement conformes aux principes qui œuvrent de toute manière • Définition des priorités par l'urgence et les valeurs • Absence de recours au pouvoir de vision • Culpabilité, surcharge de l'emploi du temps et déséquilibre des rôles • Médiocrité de l'emploi du temps – gestion des urgences, des tâches pressantes et des crises • Manque de souplesse et de spontanéité • Autonomie de pensée et d'action par rapport aux autres – considérés comme des moyens d'atteindre ses objectifs ou des obstacles à leur réalisation • Risque de prendre les gens pour des objets

Source: adapté de Covey et al. (1995), p360-361

1.2 Le temps collectif

La deuxième section concerne le temps que l'on partage 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 (Comtois 2006). On les appelle aussi « chronophages », car elles s'accaparent le temps sans efficacité (Licette 2008). En résumé, il s'agit d'une activité qui prend du temps et qui nous en fait perdre (Hermel 2005). Les voleurs de temps peuvent être imposés par les autres (externes) ou venir la plupart du temps de nous-mêmes (internes) (Saadoun 1998). Ce qui suit présente les principaux voleurs de temps d'origine externe.

1.2.1 La messagerie électronique

Bien que cet outil soit maintenant l'un des plus utiles pour s'informer et communiquer rapidement, il peut aussi être un « voleur de temps ». Comme l'indique Gleeson (2009) : *« la messagerie électronique peut devenir pire encore que le papier. Cette invention, merveilleuse par ailleurs, a créé un gigantesque désordre électronique : elle permet d'envoyer une note à cent cinquante destinataires différents avec une seule frappe. Certaines personnes reçoivent jusqu'à deux cents messages électroniques par jour ».*

L'arrivée du courriel dans les entreprises a augmenté le nombre de messages reçus. En Amérique du Nord, la moyenne du nombre de courriels reçus est de 48 par jour (Comtois 2006). D'ailleurs, les dirigeants des secteurs publics et parapublics en reçoivent beaucoup plus qu'avant. Leurs adresses de courriel sont facilement accessibles grâce au besoin de transparence de ces secteurs (Comtois 2006). Les courriels représentent chacun une interruption, donc des pertes de temps considérables. Le temps de manipulation d'un nouveau courriel varie entre quatre et huit minutes, sans inclure le temps de réponse (Comtois 2006). Puis, lire un courriel, y répondre par écrit et attendre la réponse demandent aussi du temps.

De plus, en 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 du temps. Bref, les courriels peuvent nous distraire des tâches les plus essentielles.

De nos jours, certaines personnes ont comme mauvaise habitude de lire et répondre aux courriels au fur et à mesure qu'ils se présentent, c'est-à-dire par ordre d'arrivée (Fessard 1998; Lainé 2004). Ce mode de chronologie des événements se nomme FIFO (premier entré, premier traité; *First in First Out*). D'autres raisonnent en mode LIFO (dernier entré, dernier traité; *Last In First Out*¹) en traitant les courriels les plus récents. La chronologie importe peu dans la maîtrise du temps puisque les courriels n'ont pas tous la même importance (Fessard 1998; Launay-Duhautbout et al. 2005). Agir ainsi, c'est gaspiller sa journée entière à traiter des courriels dans une journée. Le mieux est de se réserver du temps dans la journée pour les traiter. Règle générale, deux fois par jour est suffisant selon Comtois (2006). D'autres personnes laissent les courriels encombrer leur boîte de messagerie, ce qui est très néfaste. Une fois ouvert, le message doit être traité sur-le-champ selon Comtois (2006) qui stipule notamment que ceux qui ne sont pas traités la journée même de leur arrivée seront lus plusieurs fois. Résultat, de nombreuses minutes seront perdues à relire plusieurs fois les mêmes courriels. Cependant, certains messages sont plus difficiles à traiter que d'autres, car ils requièrent une intervention, un suivi ou bien ils ne peuvent être acquittés le jour même (Comtois 2006).

Aussi, la boîte de messagerie peut être très vite submergée de messages qui la plupart du temps ne concernent pas vraiment le destinataire (Licette 2008). En fait, ces messages ne sont que des copies conformes que l'on reçoit régulièrement et qui ne vous sont pas adressées personnellement. Les renseignements qu'ils contiennent sont très peu utiles. Les personnes qui n'ont pas appris à bien les gérer peuvent prendre jusqu'à dix et même quinze minutes pour en prendre connaissance (Comtois 2006).

¹ Ces deux approches se révèlent efficaces dans la gestion des stocks, mais sont inopérantes en gestion du temps. Launay-Duhautbout et al. (2005).

1.2.2 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 là du paradoxe du téléphone (Seiwert 1991). Il faut apprendre à maîtriser le téléphone au lieu de se laisser dominer.

En effet, il est la source de dérangement la plus fréquente dans le monde des affaires. Un dirigeant d'entreprise décroche son combiné de 20 à 50 fois par jour pour des communications de quelques minutes (Delpeuch et Lauvergeon 1986). Les interruptions qu'il provoque constituent un frein à la concentration de plusieurs dirigeants sur des activités importantes et urgentes (Licette 2008). De toute évidence, après avoir été interrompu par le téléphone, il est très difficile de retrouver notre niveau de concentration. On estime qu'il faut quatre minutes pour retrouver le niveau de concentration qu'on avait avant l'interruption (Comtois 2006). Dans 40% des cas nous passons à une autre tâche plutôt que de revenir à ce qui nous occupait (Gleeson 2009). Il est donc préférable d'éviter de prendre la communication si on veut se concentrer sur une tâche importante et la terminer. Pourtant, plusieurs personnes se sentent obligées de répondre à un appel. D'abord, à cause du bruit irritant de la sonnerie, et ensuite, pour ne pas manquer volontairement un appel qui pourrait être urgent (DeGarie 1998). Ce comportement est tout à fait légitime, puisque l'urgence est souvent favorisée au détriment des autres tâches (Comtois 2006). Pourtant, d'après le modèle de Pareto « *on passe 80% de notre temps à répondre à des appels non importants et non urgents, ce qui nous empêche de prendre les appels majeurs* » (DeGarie 1998). Le temps passé au téléphone n'est donc efficace qu'à 20% (Atkinson 1989). Enfin, accepter de prendre les appels téléphoniques 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 (Lainé 2004). De toute évidence, les entretiens les plus courts sont souvent les plus efficaces. Lorsqu'ils durent plus de cinq minutes, un entretien en personne mérite d'être prévu à l'horaire (Guilloux et Nérot 1991). Les longues

conversations téléphoniques engendrent beaucoup de pertes de temps, lorsqu'elles ne sont pas préparées ni regroupées.

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 pour effectuer les coups de téléphone après les avoir préparés (Seiwert 1991). Tel que mentionné au tableau 1.6, un appel préparé à l'avance et regroupé prend en moyenne sept minutes tandis qu'un appel non préparé et non regroupé prend 12 minutes (Comtois 2006). On doit ajouter quatre minutes pour retrouver la concentration que l'on avait avant l'appel téléphonique lorsqu'il n'est ni préparé, ni regroupé.

Le regroupement des appels peut permettre de gagner du temps précieux comme le démontre le tableau 1.6.

Tableau 1.6 : Principe de regroupement des appels téléphoniques

	Appels non regroupés	Appels regroupés
Temps par appel :	12 min + 4 min = 16 min	7 min
x nb appels/jour :	x 20	x 20
Total en temps :	320 minutes	140 minutes

Source : Comtois (2006), p126

D'autre part, lorsqu'on effectue un appel impromptu, les chances de rejoindre le correspondant sont faibles (Atkinson 1989). Le jeu du cache-cache téléphonique est aussi très agaçant. Lorsque les deux personnes n'arrivent pas à se joindre, cela peut parfois durer longtemps. Alors, une boîte vocale prendra votre message. Pour certains, il s'agit là d'un irritant supplémentaire surtout si la personne contactée n'a pas l'habitude de prendre ses messages régulièrement (DeGarie 1998). En plus, si le message laissé par l'appelant n'est pas clair et précis, cela donnera lieu aux malentendus et aux pertes de temps. Quant à la personne contactée, elle aura besoin d'écouter le message au moins une fois sinon plus et noter le

numéro de téléphone avant de rappeler. Cela prend aussi du temps. Il va de soi que les boîtes vocales ne font pas gagner autant de temps qu'on serait porté à le croire. Chaque message laissé dans une boîte vocale ouvre la porte à une interruption (Comtois 2006). Une fois de plus, que de temps perdu!

1.2.3 Les réunions

La réunion est l'activité essentielle du dirigeant d'entreprise qui y passe de 40 à 60% de son temps de travail (Latrobe 2003). D'autres enquêtes démontrent qu'ils peuvent y consacrer jusqu'à 80% de leur temps (Seiwert 1991; Saadoun 1998). Il s'agit de la seule activité qui existe où autant de personnes passent leur temps ensemble et où parfois beaucoup de temps peut être gaspillé selon Comtois (2006). Selon une étude menée en 1997 par des chercheurs de l'Université du Québec à Montréal, les cadres québécois passent environ cinq heures par jour en réunion (DeGarie 1998). Dans leur livre *Better Business Meetings*, Robert B. Nelson et Peter Economy (1994) ont trouvé que 50% du temps passé en réunion est du temps perdu. D'après leurs études, certaines réunions sont inefficaces, car les solutions aux problèmes opérationnels abordés ne sont pas trouvées lors de ces réunions, mais plutôt là où le travail est effectué. Ceci fait penser à la citation de Takeshi Kawabe citée dans Gleeson (2009) sur les trois plaies des réunions : « *on se réunit, mais on ne discute pas; on discute, mais on ne décide pas; on décide, mais on n'agit pas* ». Par conséquent, elles représentent une perte de temps importante. À première vue, leur raison d'être apparaît comme un héritage du passé dont on ne peut se débarrasser (Jay 1977). Pourtant, Gleeson (2009) mentionne que la plupart des réunions ne devraient tout simplement pas avoir lieu.

Selon Gleeson (2009), le problème avec les réunions ne réside pas dans l'amélioration de leur efficacité, mais bien dans la réduction du nombre. Les professionnels assistent, en moyenne, à 61 réunions par mois (Gleeson 2009). Certains auteurs utilisent le terme de « réunionniste » pour qualifier le nombre élevé de réunions (Fessard 1998; Latrobe 2003). Dans le secteur public, la prise de décision est de type consensuel et demande une très forte circulation d'informations. D'après Atkinson (1989) cette condition a tendance à ralentir le processus de

la prise de décision ce qui fait en sorte que les réunions sont plus fréquentes et qu'en conséquence elles constituent la principale cause de pertes de temps.

Aussi, on rencontre un autre genre de problème, celui de la dérive des réunions dont beaucoup de personnes se plaignent (Delpeuch et Lauvergeon 1986). Lorsqu'il y a un grand nombre de sujets abordés lors d'une réunion, cela laisse place 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. Atkinson (1989) mentionne que généralement les réunions durent beaucoup trop longtemps. Les participants ne manifestent plus la même qualité d'écoute et ont tendance à accepter n'importe quelle décision lorsqu'une réunion dépasse une heure (Atkinson 1989; Fessard 1998). Dans ces circonstances, le temps perdu est souvent la cause de réunions insuffisamment préparées et mal organisées (Seiwert 1991).

En dernière analyse, d'après Fessard (1998) un grand nombre de participants les considèrent comme une obligation pesante et inutile. Même s'ils ne sont pas totalement concernés par le sujet d'une réunion, ils y assistent quand même (Atkinson 1989; Fessard 1998). Leur participation ne peut être qu'une perte de temps. Ces réunions deviennent alors improductives et inefficaces. La convocation à une réunion n'est pas toujours obligatoire, il suffit de savoir si votre présence est indispensable ou non (Saadoun 1998). Gérer son temps, c'est savoir refuser de participer à une réunion qui n'est pas nécessaire (Guilloux et Nérot 1991). Pour ce faire, il est donc important de connaître les différents types de réunions avant d'y participer pour éliminer celles qui ne sont pas utiles et ainsi gagner du temps.

Le tableau 1.7 résume les principaux types de réunion mentionnés dans la littérature. On retrouve sept types de réunion. Les personnes concernées par ces réunions diffèrent selon chaque type.

Tableau 1.7 : Typologie des réunions

Type	Personnes concernées	Description
Les réunions d'information	<ul style="list-style-type: none"> Responsable de service Président 	Elles sont tenues régulièrement et sont destinées à faire circuler les informations.
Les réunions de planification	<ul style="list-style-type: none"> Les membres d'un groupe de projet 	Ces réunions ont pour objectifs d'échanger sur les axes stratégiques, les initiatives à venir et les démarches à suivre.
Les réunions récurrentes	<ul style="list-style-type: none"> Chef de projet Équipe de projet 	Réunions régulières et individuelles. Elles sont très routinières.
Les réunions de résolution de problème	<ul style="list-style-type: none"> Les employés Les supérieurs 	Il s'agit de réunions ponctuelles. Elles abordent un sujet particulier et sont organisées à cause d'une situation précise.
Les réunions bilan	<ul style="list-style-type: none"> Les employés Les supérieurs 	Elles sont destinées à comprendre ce qu'on a appris et ce qu'on retient d'une situation particulière.
Les réunions de prise de décision	<ul style="list-style-type: none"> La direction 	Décider les embauches, les licenciements, la progression des salaires, etc.
Les réunions de présentation	<ul style="list-style-type: none"> Les employés Les supérieurs La direction 	Communiquer des résultats ou pour une présentation.

Source : adapté de Gleeson (2009) p283-284

1.2.4 Les interruptions des collègues

Les dirigeants sont rarement seuls. Ils passent au moins 70% de leur temps avec d'autres personnes (Kotter 1983). Ce temps est souvent occupé à régler les demandes et les problèmes des autres. D'ailleurs, selon Seiwert (1991), ils passent en moyenne trois heures et demie par jour à recevoir des visiteurs indésirables, généralement des collègues ou des collaborateurs. En une heure, ils peuvent être interrompus six à dix fois (Latrobe 2003). Les visites imprévisibles causent des problèmes aux dirigeants d'après Latrobe (2003), car elles mobilisent beaucoup plus de temps que toutes autres activités.

Certaines interruptions s'expliquent par la politique de la porte ouverte (*management by open doors*) que de nombreux cadres pratiquent (Seiwert 1991; Launay-Duhautbout et al. 2005). D'autres sont aussi causées par les nombreux déplacements. On nomme communément ce phénomène les « rencontres de cadre de porte » (Comtois 2006). Chaque déplacement ouvre la porte aux interruptions. En agissant de la sorte, il est tentant pour les collègues de demander un service, de poser une question, bref de déranger. Ceux qui utilisent cette méthode et ceux qui passent leur temps à se déplacer sont en fait leur propre interrupteur. Ils annoncent qu'ils sont entièrement disponibles. Cela incite donc les collègues à les solliciter en permanence.

Les visites des collègues sont de plusieurs natures : besoin d'information, d'aide, de conseils, etc. La raison qu'on retrouve 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 et coûtent de l'argent* » (Seiwert 1991). En somme, cela est souvent la source de dialogues inutiles et de pertes de temps.

Aussi, il arrive fréquemment que les collègues viennent faire des visites puisqu'ils ont des problèmes ou des difficultés qu'ils n'arrivent pas à régler. Ils répercutent alors leurs problèmes à leur supérieur qui se retrouve avec d'autres de plus à résoudre. On se retrouve dans un cas de délégation inverse (Hermel 2005). Oncken et Wass (1987) désignent ce phénomène comme étant celui du singe sur l'épaule. Le visiteur tente de faire passer le singe de son épaule à celle du visité afin de ressortir allégé d'une responsabilité, le singe n'étant plus sur son épaule. En d'autres mots, selon Oncken et Wass (1987) : « *avoir un singe sur*

l'épaule, c'est se charger d'un problème posé par l'environnement (patron, pairs, collaborateurs) ». Un singe signifie « toute responsabilité qui peut être exécutée en un lieu donné et à un moment déterminé » (Oncken 1989). Écrire une lettre, appeler quelqu'un au téléphone ou assister à une réunion en sont quelques exemples. La pression de l'urgence amène beaucoup de dirigeants à accepter des singes qui ne sont pas de leurs responsabilités (Ohana 2000). Ils courent alors le risque de les garder longtemps et d'y consacrer beaucoup plus de temps qu'ils ne l'imaginent (Oncken et Wass 1987).

Il faut garder en tête que *« le temps perdu à cause d'une interruption est plus long que la durée de cette interruption »* (Fessard 1998; Launay-Duhautbout et al. 2005). En effet, la reprise d'une activité interrompue entraîne un effort supplémentaire de concentration. Cela nécessite donc plus de temps (DeGarie 1998). 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 »* (Comtois 2006). De plus, si les interruptions sont fréquentes durant une tâche en cours, le niveau d'intérêt face à ce travail diminuera : *« Après cinq ou six interruptions, la majorité des gens vont abandonner le travail qu'ils avaient commencé et le remettre à plus tard »* (Comtois 2006).

Les activités qui composent le temps collectif sont nombreuses. En plus de la messagerie électronique, des appels téléphoniques, des réunions et des interruptions des collègues il en existe bien d'autres. Le tableau 1.8 présente un bref aperçu des principaux voleurs de temps. Ils sont classés selon leur type d'origine.

Tableau 1.8 : Liste des principaux voleurs de temps

Voleurs de temps	Origine Externe	Origine Interne
Réunions trop fréquentes, trop longues	X	
Interruptions permanentes	X	
Appels téléphoniques imprévus, trop longs	X	
Les courriels	X	
Démarches administratives trop longues	X	
Les repas d'affaires	X	
L'attente de réponses	X	
Distractions/bruit	X	
Bavardages avec les collègues	X	
Les entretiens ou réunions mal préparés	X	
Les déplacements	X	X
Incapacité de dire « non »		X
Manque d'ordre et de classement		X
Perfectionnisme et les détails excessifs		X
Objectifs et priorités confus et changeants		X
Les erreurs		X
Difficulté à déléguer		X
Le manque de planification		X

Sources : adapté de Atkinson (1989), Seiwert (1991), Saadoun (1998), Latrobe (2003), Hermel (2005), Licette (2008)

1.3 Les approches de la gestion du temps

La littérature fourmille d'informations sur les différentes méthodes qui existent en gestion du temps. Cette section débute par un survol des approches de la gestion du temps à travers chaque génération. Trois de ces approches sont principalement utiles en gestion du temps, c'est-à-dire la planification, la gestion des priorités et la délégation. Celles-ci sont développées davantage par la suite.

1.3.1 Sommaire des approches de la gestion du temps

Parmi les informations relatives aux approches dans les ouvrages consacrés à la gestion du temps, Covey, Merrill et Merrill (1995) en ressortent huit. Celles-ci proviennent des différentes générations de gestion du temps décrites précédemment. Une description détaillée de ces approches est essentielle pour mettre en lumière les forces et faiblesses de chacune. Il est aussi intéressant de voir à quel point elles ont un impact sur notre qualité de vie. Le tableau 1.9 présente les huit approches classées par génération de la gestion du temps.

Tableau 1.9 : Les approches de la gestion du temps

Approches	Première génération	Deuxième génération	Troisième génération	Quatrième génération
Se laisser aller avec le courant ²	X			X
Guérison ³	X			X
Organisez-vous		X	X	X
Guerrier		X	X	X
Par objectifs		X	X	X
La magie de l'outil		X	X	X
Gestion du temps 101		X	X	X
ABC			X	X

Source: adapté de Covey et al. (1995), p424-425

² Cette approche est annonciatrice de la quatrième génération, car elle pose des questions qui dépassent les limites du principe de l'efficacité chronométrique. Covey et al. (1995)

³ *Idem*

1.3.1.1 L'approche « se laisser aller avec le courant »

L'idée de base derrière cette approche est de se laisser aller et de suivre les rythmes naturels de la vie. De cette façon, tout être humain peut tirer parti de ses aptitudes naturelles, c'est-à-dire de sa spontanéité et de sa curiosité. Les ouvrages derrière ce thème s'inspirent des philosophies orientales axées sur la cohérence intérieure et l'harmonie avec les flux d'énergies naturelles ainsi que de certaines recherches biologiques selon lesquelles les humains ont des vibrations spécifiques qui sont perturbées par la vie mécanisée que nous menons (Covey et al. 1995).

Loin des horloges, des téléphones cellulaires et des ordinateurs, nous vivons des moments de qualité qui ralentissent notre cadence. Cette approche nous apprend à prendre conscience de ces moments et de leur valeur afin de nous pousser à les multiplier. Grâce à celle-ci, notre rythme de vie devient en plus grande harmonie avec les rythmes naturels autour de nous et en nous. De plus, elle nous éloigne tranquillement du principe de l'urgence. Cela peut être vu comme une force, mais aussi une faiblesse. Selon Covey, Merrill et Merrill (1995) cette approche propose plus une échappatoire de l'urgence au lieu d'une aide à créer de la qualité de vie. En se laissant aller avec le courant on ne peut pas accomplir ce qui est important. Les aspects essentiels à une bonne gestion du temps tels qu'une vision, un objectif et un bon équilibre sont manquants (Covey et al. 1995).

1.3.1.2 L'approche de la guérison

Cette approche repose sur le paradigme que certaines perturbations provenant d'influences externes (l'environnement, l'enfance, l'hérédité, les traumatismes, les modèles ou rôles familiaux) ont imprégné le comportement d'un individu et elles entraînent des dysfonctionnements dans la gestion du temps (Covey et al. 1995). Par exemple, un individu « perfectionniste » a tendance à ne déléguer aucune de ses responsabilités, à tout gérer à sa façon et à tout consacrer à des projets. Un autre qui désire plaire à tout prix se surchargera de travail et d'engagements par peur d'être rejeté par ses collègues.

Selon Covey, Merrill et Merrill (1995), la force de cette approche est qu'elle s'intéresse aux comportements qui entraînent les problèmes de gestion du temps et remonte jusqu'à la source

du problème. Ainsi, elle contribue à la compréhension des problèmes de gestion du temps. L'apport qu'elle fournit aux individus est une plus grande conscience de soi. Elle les prépare et les conduit à changer et améliorer leur vie (Covey et al. 1995). Toutefois, elle est plutôt considérée comme un diagnostic qu'un remède. Elle n'apporte pas de solutions en soi. Aussi, pour entreprendre un véritable changement, il ne suffit pas de comprendre ses blessures. D'après Covey, Merrill et Merrill (1995), la démarche est beaucoup plus large que ça.

1.3.1.3 L'approche « organisez-vous »

Le manque d'ordre est l'une des causes principales des problèmes de gestion du temps selon Covey, Merrill et Merrill (1995). 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 à l'aide de divers logiciels de gestion. L'organisation des personnes quant à elle, sert à définir les tâches ainsi que celles des autres en plus des responsabilités à déléguer (Covey et al. 1995). D'après Covey, Merrill et Merrill (1995), cette approche s'applique non seulement au plan individuel, mais aussi à celui de l'entreprise (réorganisation, restructuration, etc.).

Une telle approche fait gagner du temps et amène les individus à être plus efficaces et productifs (Covey et al. 1995). Désormais, il n'y a plus de temps qui est perdu à chercher ce qui est égaré. Selon Covey, Merrill et Merrill (1995), les efforts sont ainsi économisés. Par ailleurs, beaucoup de temps est employé à organiser au lieu de produire. L'organisation occupe le temps des personnes. Ainsi, ces dernières ont l'impression de réaliser quelque chose et oublient par le fait même les tâches importantes. Donc, il n'est pas recommandé d'utiliser cette méthode avec excès puisqu'elle ne permet pas toujours de gagner du temps (Covey et al. 1995).

1.3.1.4 L'approche du guerrier

La plupart des gestionnaires sont assaillis par les demandes provenant de leur environnement dynamique : messages électroniques, interruptions des collègues, réunions, appels

téléphoniques, etc. Pour parvenir à accomplir l'essentiel de leur travail sans se faire ensevelir par les demandes, ils doivent réussir à se garder un temps et à le protéger. Cette approche est perçue comme un système d'auto-défense. Elle s'appuie sur de nombreuses techniques, dont l'isolation qui consiste à se créer des protections (secrétaire, boîte vocale, porte fermée), l'isolement qui assure un espace de tranquillité sans interruption et la délégation de tâches à d'autres (Covey et al. 1995).

L'approche du guerrier incite les individus à prendre en charge leur temps en s'accordant du temps de qualité. Selon Covey, Merrill et Merrill (1995), lorsque nous disposons d'un moment calme, nous sommes plus productifs dans la réalisation de tâches à haut rendement. Cependant, cette méthode considère les autres comme des personnes indésirables qui doivent être écartées du chemin. Cela est efficace à court terme, mais à long terme elles coopèrent rarement ce qui crée des situations conflictuelles (Covey et al. 1995). En outre, elle a tendance à rendre les individus manipulateurs et favorise une forte indépendance qui est inefficace dans une réalité faite d'interdépendance (Covey et al. 1995).

1.3.1.5 L'approche par objectifs

Pour obtenir ce qu'on veut, il suffit de définir clairement les objectifs à atteindre et déployer tous les efforts nécessaires. Voilà ce que l'approche par objectifs dicte. Diverses techniques telles que la planification à long, moyen et court terme, la définition des objectifs et la visualisation personnelle sont utilisées (Covey et al. 1995).

Selon Covey (2005), les individus et les organisations qui se fixent des objectifs sont plus en mesure de réaliser ce qu'ils entreprennent. Leur pouvoir de réalisation est beaucoup plus grand. Il s'agit là d'une réalité vérifiable. Le seul inconvénient avec cette approche réside dans la nature même des objectifs à définir. Beaucoup de gens se donnent des objectifs dans l'espoir d'améliorer leur qualité de vie. S'ils ne reposent pas sur des principes et des besoins essentiels, ils ne pourront pas en tirer les résultats escomptés. Aussi, l'obsession d'atteindre à tout prix les objectifs implique du temps et parfois même de se priver des moments de qualité.

1.3.1.6 L'approche de l'outil magique

Cette approche est basée sur les outils de la gestion du temps. Elle suppose que le bon outil (agenda, liste, logiciel informatique) suffit à créer de la qualité de vie (Covey et al. 1995). 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. Avec la panoplie d'outils papier ou électronique sur le marché, il est clair que cette approche est largement utilisée. Les outils symbolisent l'espoir et procurent même un sentiment de satisfaction lorsque nous accomplissons une tâche grâce à eux.

Les défauts qui lui sont reprochés ressemblent à ceux de l'approche par objectifs et de l'approche ABC. Selon Covey, Merrill et Merrill (1995), les outils n'apportent pas le bonheur puisqu'ils ne tiennent pas compte des réalités qui créent de la qualité de vie. Toutefois, ils peuvent nous aider à créer de la qualité de vie, mais ils ne pourront jamais la créer pour nous. Ils n'ont pas la réponse à tout, car rien ne peut remplacer un jugement, une personne, une compétence, une vision, etc. (Covey et al. 1995). De plus, ils rappellent constamment ce qui n'a pas été fait ce qui devient exigeant pour les personnes qui les utilisent. Enfin, ils ne sont pas toujours utilisés de la manière prévue, car un bon nombre d'entre eux finissent comme carnet d'adresses ou simplement au fond d'un tiroir (Covey et al. 1995).

1.3.1.7 L'approche de la gestion du temps 101

Le paradigme sur lequel s'appuie l'approche de la gestion du temps 101 stipule que « *la gestion du temps est essentiellement une affaire de compétences* » (Covey et al. 1995). Donc, pour bien gérer son temps, il faut détenir des compétences de base indispensables à la survie de l'entreprise. Par exemple : créer une liste de choses à faire, utiliser un agenda, définir des objectifs, savoir déléguer, s'organiser et hiérarchiser les priorités (Covey et al. 1995). Les programmes de formation enseignent maintenant ces bases, car l'absence de celles-ci peut engendrer de graves conséquences sur l'entreprise.

En entreprise, cette approche est très fréquente selon Covey, Merrill et Merrill (1995). Évidemment, elle permet de développer des compétences professionnelles utiles à la réalisation des objectifs de l'entreprise. Ces bases sont aussi utilisées dans le but d'accroître

la productivité des employés. Par ailleurs, l'aptitude à s'organiser en gestion du temps ne se rattache pas seulement à l'acquisition de compétences et de techniques. Cela dépend aussi de la capacité d'un individu à orienter sa personnalité et son comportement selon ses principes. Malgré que les entreprises offrent beaucoup de formations en gestion du temps, elles se résument à la présentation de méthodes, d'astuces et de principes pour gagner du temps (Covey et al. 1995). D'après Covey, Merrill et Merrill (1995), rares sont les personnes qui les appliquent en sortant de ces formations.

1.3.1.8 L'approche ABC

L'approche ABC comporte les notions importantes de l'ordre et de la hiérarchisation des tâches. Selon Covey, Merrill et Merrill (1995), le principe véhiculé par cette approche est que la tâche la plus importante doit se retrouver en tête de liste et on doit y consacrer tous les efforts nécessaires pour l'accomplir. Pour y arriver, il faut notamment identifier nos valeurs pour se créer un cadre de référence qui va servir à donner la priorité aux priorités. Ensuite, hiérarchiser nos tâches. En donnant la priorité aux priorités, les individus distinguent « les choses à faire » des tâches prioritaires (Covey et al. 1995).

Tout comme l'approche par objectifs, la clarification des valeurs peut venir jouer des tours. D'après Covey, Merrill et Merrill (1995), certaines valeurs qui dictent les priorités des individus ne donnent pas toujours les résultats escomptés et n'apportent pas de qualité de vie. Il est important que celles-ci reflètent de justes principes si on veut parvenir à se réaliser totalement (Covey et al. 1995). En plus, les priorités ne reflètent pas toujours les tâches importantes. Elles sont plutôt établies en fonction de l'urgence, des circonstances ou bien par d'autres personnes. Enfin, lorsque de nouvelles priorités se manifestent, cette approche ne permet pas d'y répondre sans hésitation (Covey et al. 1995).

Le tableau 1.10 résume l'essentiel de chaque approche en énumérant ses avantages et ses inconvénients.

Tableau 1.10 : Synthèse des approches de la gestion du temps

Approche	Apport	Points forts	Points faibles
Se laisser aller avec le courant	Harmonie	<ul style="list-style-type: none"> • Commence à prendre du recul par rapport au principe de l'urgence • Crée un rythme de vie plus en harmonie avec nos rythmes naturels 	<ul style="list-style-type: none"> • N'intègre pas tous les paramètres d'une approche vraiment équilibrée • Ne correspond pas aux valeurs qui consistent à tenir ses engagements vis-à-vis des autres (respect des rendez-vous et des délais) et ne permet pas un certain type de productivité soutenue
Guérison	Conscience de soi	<ul style="list-style-type: none"> • Aide à repérer la nature et la cause des dysfonctionnements dans la gestion du temps 	<ul style="list-style-type: none"> • N'apporte pas de solutions • Est incomplète - la seule conscience de soi ne suffit pas à produire la qualité de vie • Centrée sur le passé plutôt que sur l'avenir
Organisez-vous	Ordre	<ul style="list-style-type: none"> • Gain de temps • Diminue ou supprime les pertes de temps • Accroît la productivité 	<ul style="list-style-type: none"> • Devient une fin plutôt qu'un moyen • Donne l'illusion d'être productif • N'aide pas nécessairement à accomplir ce qui est important
Guerrier	Production autonome, intensive	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilise au niveau du temps et des résultats • Permet de ne pas être interrompu dans la réalisation d'activités à brève échéance, et hautement productives 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorise une forte indépendance • Offense souvent les autres • Conduit à des comportements manipulateurs • Crée des conflits • N'est pas efficace à long terme

Approche	Apport	Points forts	Points faibles
Par objectifs	Engagement et efforts ciblés	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifie des valeurs • Hiérarchise les priorités en vue d'atteindre les objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> • Crée un faux espoir, car la réalisation des objectifs n'entraîne pas forcément une amélioration de la qualité de vie • Les objectifs doivent être atteints à tout prix, et les possibilités de profiter des moments riches de la vie sont restreintes • Place au-dessus de tout l'accomplissement individuel
La magie de l'outil	Démultiplicateur de forces	<ul style="list-style-type: none"> • Offre des outils très efficaces pour la communication, le suivi d'un processus et l'observation des résultats; permet d'organiser • Accroît la productivité • Augmente les capacités individuelles • Permet la création de produits et services de grande qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Fait croire que le pouvoir est dans l'outil • Semble parfois limitative • Encourage le faire plutôt que l'être • Fait souvent de l'outil un maître exigeant au lieu d'un serviteur utile • Conduit à une sous-utilisation de l'outil • Privilégie souvent la hiérarchisation des urgences au quotidien
Gestion du temps 101	Compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Développe des compétences qui aident à atteindre les objectifs • Accroît les performances 	<ul style="list-style-type: none"> • Fait croire que l'efficacité réside dans la compétence • Repose sur des instructions d'une qualité variable • Accorde une importance limitée aux compétences que l'entreprise juge essentielles

Approche	Apport	Points forts	Points faibles
ABC	Hiérarchisation des priorités	<ul style="list-style-type: none"> • Ordonne et hiérarchise les tâches à accomplir 	<ul style="list-style-type: none"> • Les priorités sont souvent définies par l'urgence, les circonstances ou d'autres personnes • Ne permet pas de répondre avec assurance lorsque de nouvelles priorités émergent à l'improviste

Source: Covey et al. (1995), p419-423

1.3.2 Portrait des principales approches

Parmi les approches mentionnées dans le tableau 1.10, trois d'entre elles constituent les principales approches à connaître en gestion du temps selon Comtois (2006). D'abord, l'approche par objectifs où l'on retrouve les bases de la planification. Ensuite, l'approche ABC qui nous aide à donner la priorité aux priorités. Enfin, l'approche du guerrier qui nous apprend à déléguer. Ces approches proviennent de la deuxième et de la troisième génération et continuent d'être utilisées dans la quatrième génération.

1.3.2.1 La planification

Selon Gleeson (2009), la planification est la clé du contrôle du temps et pourtant beaucoup de personnes la négligent. D'abord, il y en a qui croient que l'activité mentale dans laquelle elles s'adonnent dans la voiture ou sous la douche est une forme de planification. Toutefois, le seul fait de penser à son travail ne signifie nullement planifier (Gleeson 2009). Cette réflexion est inefficace et ne procure pas la clarté nécessaire. Garder notre emploi du temps en tête c'est perdre la vue d'ensemble (Saadoun 1998). Pour d'autres personnes, la planification est applicable seulement aux grands projets (Gleeson 2009). Lorsqu'il s'agit de leurs tâches quotidiennes, elles oublient rapidement l'importance de la planification. Puis, il y a les personnes qui pensent que planifier signifie perdre son temps (Saadoun 1998). Évidemment, si le plan est mal conçu ou qu'il n'est jamais mis en application cela peut entraîner des pertes

de temps. Il faut garder en tête que « *la planification ne prend tout son sens que si vous réalisez ce que vous avez planifié* » (Gleeson 2009).

Le but de la planification

L'objectif de la planification, c'est « *d'y voir clair et de savoir ce que vous avez à faire, au jour le jour et à long terme* » (Gleeson 2009). Donc, c'est une activité à très haute valeur ajoutée (Comtois 2006). Pour que la planification soit efficace, elle doit procurer une image claire de nos actions à entreprendre. De cette façon, on peut agir avec précision et efficacité sans quoi nous sommes hésitants. 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 (Hermel 2005). Aussi, selon Seiwert (1991), elle permet de mettre moins de temps à réaliser nos tâches et par le fait même d'atteindre plus rapidement les objectifs fixés. En somme, la figure 1.1 illustre le gain de temps que procure la planification, car « *plus on passe de temps à planifier, moins on en prend pour exécuter nos tâches* » (Seiwert 1991; Hermel 2005). La planification quotidienne est un incontournable (Comtois 2006). Il suffit d'une dizaine de minutes par jour de planification pour gagner une heure par jour pour l'essentiel (Seiwert 1991; Saadoun 1998).

Figure 1.1 : Bénéfice apporté par la planification des tâches

Temps pour la planification sommaire	Temps nécessaire à la réalisation de la tâche
---	--

Temps pour la planification détaillée	Temps nécessaire à la réalisation de la tâche	Gain de temps
--	--	----------------------

Sources: adaptée de Seiwert (1991), p87 et Hermel (2005), p95

Les principes de la planification

Le principe le plus important de la planification selon Saadoun (1998) est « *d'écrire noir sur blanc ce que vous avez 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 (Comtois 2006). L'application de ce principe permet d'oublier la tâche à faire et ne pas y penser entre-temps afin de mieux se concentrer sur le travail en cours. En résumé, bien planifier c'est noter tout ce qui doit être fait au jour où cela doit être fait dans un seul agenda (Guilloux et Nérot 1991). Un autre principe concerne les périodes de temps nécessaires à la réalisation des objectifs. Pour des objectifs à long terme, il faut planifier une période de trois à cinq ans à l'aide de plans pluriannuels. Les objectifs à moyen terme demandent un à trois ans de planification. Les plans annuels sont alors utilisés. Puis, il y a les objectifs à court terme qu'on planifie sur trois mois à un an avec les plans trimestriels. Enfin, les objectifs courants doivent être planifiés sur une semaine à trois mois. Les plans mensuels et hebdomadaires sont ainsi souvent utilisés (Seiwert 1991). Il existe aussi une règle à suivre en ce qui a trait au temps alloué pour la planification. Il est conseillé « *d'imputer au maximum 1% du temps à la planification selon la période à planifier (année, mois, semaine, journée)* » (Seiwert 1991). Par exemple, environ cinq à dix minutes sont nécessaires pour planifier une journée de travail. Par ailleurs, la planification d'une journée demande de réserver du temps. En effet, le temps de travail ne peut être réservé que pour les activités planifiées seulement. La règle des 60:40 stipule que pas plus de 60% du temps doit être planifié et que 40% du temps doit rester disponible pour les imprévus (Seiwert 1991; Saadoun 1998).

Les étapes de la planification quotidienne

Planifier signifie « *se préparer pour atteindre les objectifs* » (Seiwert 1991). Donc, un plan journalier réaliste doit inclure « *ce que vous voulez ou vous devez faire et aussi ce que vous pouvez faire pour atteindre les objectifs* » (Seiwert 1991). La démarche à suivre est plutôt simple. Premièrement, selon Latrobe (2003), chaque journée doit être organisée le matin même ou la veille : « *pour organiser votre emploi du temps d'aujourd'hui, vous devez déjà l'avoir préparé lorsqu'il était encore au futur* » (Seiwert 1991). Il faut avoir en main une

feuille d'action journalière ou un agenda (en papier ou électronique). Lorsqu'on planifie une journée, on commence par survoler nos objectifs pour ensuite dresser la liste de toutes les tâches à accomplir qui contribuent aux objectifs (y compris celles qui ne sont pas urgentes). La description des tâches doit être la plus précise possible. Après avoir dressé la liste des tâches, il reste à établir les priorités selon leur degré d'importance et d'urgence⁴. Cette méthode nous évite de consacrer du temps à des tâches moins importantes au détriment de celles qui le sont vraiment (Saadoun 1998). Pour terminer, on reprend la liste une dernière fois pour attribuer une échéance à chacune des tâches. Il s'agit de réserver des espaces temps dans la journée pour ces tâches en les équilibrant sur la matinée et l'après-midi (Licette 2008). Il ne faut pas oublier de garder un espace temps pour les imprévus. Lorsque la planification est terminée, on doit prendre quelques minutes pour visualiser notre journée de travail et la garder en mémoire (Comtois 2006). Dans la journée, au fur et à mesure qu'une tâche a été accomplie, il suffit simplement de la rayer. Il arrive souvent qu'il y ait trop de tâches d'inscrites sur la liste (Comtois 2006). Dans ce cas, les tâches laissées inachevées sont alors reportées sur la liste de la journée précédente. Le tableau 1.11 présente la méthode NERAC proposée par Seiwert (1991) qui résume relativement bien les principales étapes de la planification présentée précédemment.

Tableau 1.11 : Les cinq étapes de la méthode NERAC

(1) Noter les tâches à accomplir
(2) Estimer la durée de chacune des tâches
(3) Réserver du temps pour les imprévus (règle 60:40)
(4) Établir les priorités
(5) Contrôler – Reporter les tâches inachevées

Source : Seiwert (1991), p111

⁴ Les concepts d'urgence et d'importance sont expliqués plus en détails dans la section 1.3.2.2 et aussi au chapitre IV.

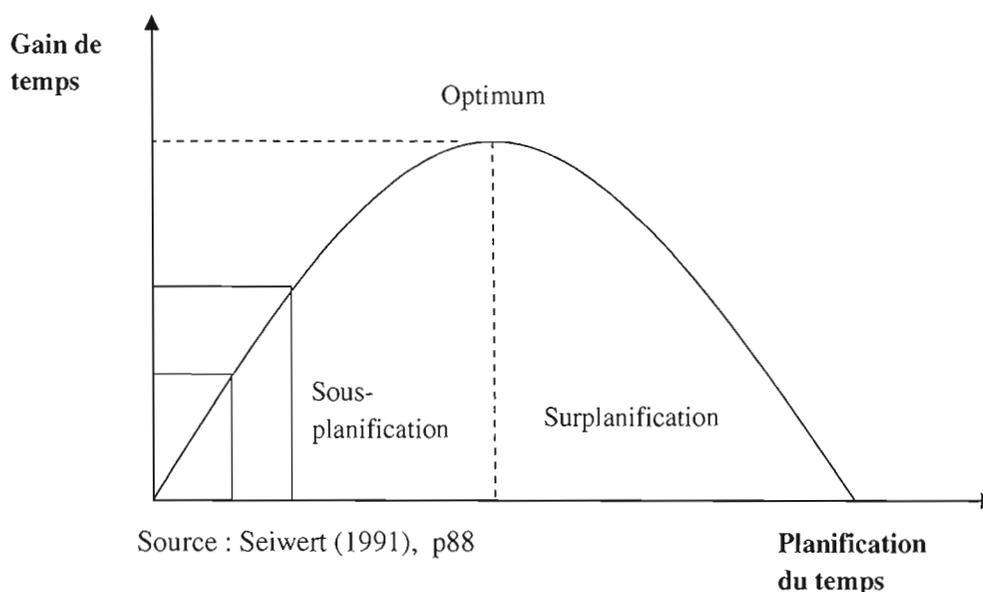
Les obstacles de la planification

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. D'ailleurs, « la majorité des cadres a tendance à surévaluer le temps requis pour faire les tâches courtes et à sous-évaluer le temps nécessaire pour les tâches longues » (Comtois 2006). Le principe de sous-estimation du temps interprété en partie par la loi de Murphy explique en grande partie pourquoi nous courons après le temps (Lainé 2004). La meilleure technique pour arriver à bien évaluer le temps requis pour une tâche c'est de chronométrer son temps (Comtois 2006). Il s'agit du seul moyen de vérifier si nos prévisions sont justes.

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 on planifie trop longtemps » (Seiwert 1991). Toutefois, l'optimum absolu ne pourra jamais être « planifié » et atteint en raison de « l'imprévisibilité de la plupart des événements quotidiens dans l'entreprise » (Seiwert 1991). La figure 1.2 illustre qu'après un certain temps, il ne suffit plus de planifier pour gagner du temps, aucun gain supplémentaire de temps ne peut être obtenu passé le seuil optimum.

Figure 1.2 : La surplanification



1.3.2.2 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* » (Seiwert 1991). Le terme priorité prend différentes appellations dans la littérature : mission, projet de vie, constitution personnelle, légende personnelle, le rêve de vie, ou encore étoile du berger (Launay-Duhautbout et al. 2005). Peu importe le nom qu'elles portent, les priorités désignent l'essentiel et dépendent de nos objectifs (Lainé 2004). «*La réussite en matière de maîtrise du temps se trouve dans la définition claire de nos priorités* » (Saadoun 1998). Chaque cadre a donc intérêt à identifier l'étoile qu'il va suivre pour ne pas se laisser gouverner par les multiples sollicitations auxquelles il est confronté au quotidien.

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 (DeGarie 1998). Ainsi, la priorité est donnée aux tâches à rentabilité élevée et moyenne au détriment de celles à rentabilité nulle.

Ensuite, on retrouve l'analyse ABC utilisée par plusieurs cadres. Ce principe, basé sur Pareto consiste à «*classer les tâches en trois catégories désignées par les lettres A, B et C suivant leur degré d'importance pour atteindre les objectifs professionnels* » (Seiwert 1991). Les tâches très importantes (A) représentent 15% du volume total des tâches d'un cadre. Elles contribuent à atteindre les objectifs à 65%. Pour leur part, les tâches importantes (B) représentent 20% de la totalité des tâches et apportent 20% des résultats. Puis, dans les 65% restant on retrouve les tâches moins importantes (C). Leurs contributions aux objectifs se résument à 15% seulement.

Enfin, le dernier principe est l'un des plus recommandés dans les ouvrages de la gestion du temps. Il s'agit de celui de Dwight 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 (Comtois

2006). 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 conséquences (Comtois 2006). Cela touche alors tout ce qui peut avoir des effets négatifs à court ou à long terme ou tout ce qui a trait à la mission, la fonction et ce qui contribue à l'atteinte des objectifs (Ohana 2000; Lainé 2004; Licette 2008). Or, une priorité est constituée généralement d'un mélange des deux critères. D'après Comtois (2006), « elle est le résultat d'un calcul comparatif entre la notion de temps et la notion de valeur fondamentale de l'action ». 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 la matrice d'Eisenhower⁵ et de suivre l'ordre des quadrants, tel qu'illustré à la figure 1.3.

La matrice d'Eisenhower

Figure 1.3 : Les quatre types d'activités

	Urgent	Pas urgent
Important	<p>I je traite tout de suite</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crises • Problèmes pressants • Routine • Projets soumis avec échéance 	<p>II je prévois une date</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification • Recherche de nouvelles opportunités • Approfondissement des relations • Amélioration continue
Pas Important	<p>III je délègue (voleurs de temps)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interruptions des collègues • Appels téléphoniques • Courriels et rapports • Réunions 	<p>IV je reporte, je traite en dernier</p> <ul style="list-style-type: none"> • Certains appels téléphoniques • Certaines réunions • Certains courriels

Sources : adapté d'Ohana (2000), Launay-Duhautbout et al. (2005) et Covey (2005)

⁵ Ce serait le général Dwight Eisenhower qui aurait conçu cette grille alors qu'il tentait de classer les décisions à prendre avant le débarquement de Normandie (Comtois 2006).

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 (Saadoun 1998). Si aucune attention n'est prêtée à ces tâches et que leur échéance approche, elles demeurent importantes et deviennent urgentes ou très urgentes. Les activités du quadrant III ont tendance à être « *des activités de routine gourmandes en temps* » (Saadoun 1998). 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 (Lainé 2004). Par contre, « *plus vos délégataires passent de temps à les réaliser dans le stress et moins ils feront correctement l'important pour lequel ils sont jugés* » (Latrobe 2003). En ce qui concerne le quadrant IV, c'est-à-dire les activités ni importantes et ni urgentes, il est facile de succomber à la tentation, car elles sont courtes, faciles, plaisantes, etc. (Launay-Duhautbout et al. 2005). Toutefois, elles méritent qu'on s'y attarde en dernier seulement. Si on les néglige, elles peuvent devenir au mieux, urgentes (Fessard 1998).

L'intérêt de cette matrice est de nous aider à déterminer nos priorités en matière d'emploi du temps. Elle permet aussi de voir où nous passons le plus de temps et de constater également que « *l'urgence domine d'autant plus que l'importance est négligée* » (Covey et al. 1995).

Les avantages

L'utilisation de cette méthode assure aux cadres de nombreux avantages selon Seiwert (1991). 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 leur plan de travail. À la fin de la journée, les choses essentielles ont été réglées. Enfin, ils sont en mesure d'atteindre au mieux leurs objectifs puisqu'aucune tâche reliée à leurs performances personnelles n'est laissée inachevée.

1.3.2.3 La délégation

Le temps n'est pas extensible (Guilloux et Nérot 1991). Les tâches quotidiennes qui ne peuvent être exécutées dans le temps fixé doivent être impérativement prises en charge par une autre personne afin de libérer, de dégager du temps au cadre. « *Le transfert d'autorité du cadre au subordonné s'appelle la délégation* » (Oncken 1989). Pour être plus précis, on délègue seulement après avoir donné à un subordonné l'entière responsabilité de ses actes dans un secteur précis de son travail (Oncken 1989). Il ne s'agit pas d'un simple acte administratif, au contraire c'est plutôt une compétence managériale qui demande un certain entraînement. Quoi qu'il en soit, « *la délégation est un incontournable pour relever les défis de l'entreprise de demain* » (Latrobe 2003).

Par ailleurs, plusieurs cadres utilisent indifféremment les termes assigner et déléguer. Toutefois, le terme choisi fait toute la différence. Le manager qui assigne est peu efficace contrairement à celui qui délègue (Oncken 1989). Lorsqu'il assigne une tâche, l'initiative du subordonné est plus limitée, car il est contraint de l'exécuter en toute soumission sans en contrôler le contenu. Il se contente d'attendre les instructions. Pour sa part, la délégation exige un niveau d'initiative très élevé de la part du subordonné, lui offrant ainsi la plus grande autonomie, soit la maîtrise du contenu et du rythme de la tâche (Oncken et Wass 1987).

Selon Covey (2005), il existe deux types de délégation. Le premier type est une délégation «à la Yaka» qui signifie «*Y a qu'à faire ci, y a qu'à faire ça, et revenez me dire quand vous aurez fini*» (Covey 2005). Cette forme de délégation n'est pas la plus efficace puisqu'elle ne s'intéresse qu'aux méthodes. Donc, le cadre s'investit dans chaque geste du délégué et ne peut superviser qu'une personne à la fois. Ce type de délégation revient donc à assigner d'après ce que disent Oncken et Wass (1987). Le second type s'intéresse avant tout aux résultats. Il s'agit de la délégation responsable. « *Elle offre au délégué un choix de méthodes et le rend responsable de ses résultats* » (Covey 2005). Ce dernier devient son propre guide en acceptant la responsabilité de certains résultats. Ainsi, il libère en lui une énergie créative qui produira les résultats escomptés. Selon Covey (2005), « *ce type de délégation est peut-être l'un des meilleurs indices d'une gestion positive* ». Évidemment, cela dépend de

l'employé à qui on délègue, car on ne peut pas déléguer à n'importe quel employé si on veut obtenir les résultats escomptés.

Les principes

Le grand principe de la délégation est « *de ne jamais remettre à demain ce qu'un autre peut faire pour soi aujourd'hui* » (Guilloux et Nérot 1991). Mais avant de déléguer, il faut toujours se demander si la tâche peut être éliminée pour ne pas faire perdre du temps au délégataire (Einfalt et Bujon 2009). Il existe aussi d'autres petits principes dont l'importance est cruciale si on utilise la délégation. Premièrement, on ne peut pas concevoir la délégation comme une méthode automatique à utiliser lorsqu'on manque de temps ni comme une excuse pour les tâches inutiles (Einfalt et Bujon 2009). Deuxièmement, le délégataire choisi doit être une personne déjà occupée. Cela suppose que « *les gens oisifs le restent, même lorsqu'on leur donne quelque chose à faire, tandis que les gens occupés (s'ils sont efficaces) ont l'habitude de travailler continuellement et régulièrement* » (Gleeson 2009). Troisièmement, il faut respecter le principe fondamental de réversibilité. « *La délégation ne peut pas être permanente* » (Latrobe 2003). Après une ou plusieurs délégations réussies, le délégataire devrait logiquement évoluer vers un autre poste. Quatrièmement, le contrôle qu'exerce le délégateur n'est pas une supervision. Il doit être réalisé sous forme de rendez-vous dans des moments opportuns qui ont été annoncés à l'avance au délégataire. Cinquièmement, « *la responsabilité finale incombe toujours au délégateur* » (Seiwert 1991; Latrobe 2003). Sixièmement, le délégateur doit reconnaître le travail et la contribution du délégataire afin qu'il accepte de nouvelles sollicitations (Gleeson 2009).

Les conditions d'une délégation réussie

En général, la bonne délégation a lieu quand sont réunies certaines conditions fondamentales. Dans un premier temps, il faut avoir suffisamment confiance en les compétences du délégataire afin que les tâches confiées ne soient pas hors de portée de celui-ci (Atkinson 1989; Oncken 1989; Larson 2008). Dans un deuxième temps, l'objectif visé doit être clairement défini en terme de quantité (résultat mesurable attendu), de qualité (standard que

le résultat devra respecter) et de temps (date d'échéance précise) surtout si les enjeux sont importants. « *La clarté constitue un critère de réussite de la délégation* » (Lainé 2004). C'est pourquoi le délégateur doit s'assurer que le délégataire a bien compris la tâche à accomplir afin que tout se déroule bien (Oncken 1989; DeGarie 1998; Latrobe 2003; Hermel 2005; Comtois 2006). Également, les moyens et les ressources pour mener à bien le travail et l'atteinte de l'objectif doivent être fournis au délégataire (Seiwert 1991; Hermel 2005).

Les étapes

La première étape consiste à organiser la mise en œuvre de la délégation. Tout d'abord, tel que mentionné dans le tableau 1.12, il faut se préparer et s'interroger sur les questions suivantes : Quoi déléguer? (contenu à définir), À qui déléguer ? (personne qui reçoit la tâche déléguée), Pourquoi? (motivations, objectifs), Comment? (orientations), Avec quoi? (les moyens) et Quand? (délais). Il s'agit d'analyser tous les aspects de la tâche pour identifier la personne idéale, les ressources nécessaires et la durée de réalisation (Saadoun 1998).

Tableau 1.12 : Analyse d'une tâche à déléguer

Aspects	Explications
QUOI déléguer	<p>Une tâche ou un ensemble de tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ce qui est prévisible, répétitif, facile, long, valorisant • Ce que d'autres peuvent faire aussi bien et, souvent mieux que soi • Ce qui peut permettre de dégager du temps • Ce qui est susceptible d'apporter une nouvelle expérience au délégataire • Des attributions nouvelles qui installent de la variété dans un travail de routine • Des projets susceptibles d'utiliser et de renforcer des talents et des compétences

Aspects	Explications
	<p>Les activités de la matrice d'Eisenhower :</p> <ul style="list-style-type: none"> • I : faire personnellement, ne peuvent être délégués • II : bien expliquer les raisons qui nous amènent à les déléguer pour désamorcer les réticences • III : délégez, mais pas trop souvent • IV : ne pas les déléguer
À QUI déléguer	<p>À une personne motivée qui a la capacité et le temps de faire la tâche :</p> <ul style="list-style-type: none"> • vers le bas (subordonné) • vers les côtés (collègue) • vers le dessus (supérieur hiérarchique)...ce qui est plus rare
POURQUOI	<ul style="list-style-type: none"> • Objectifs • Motivations • Réussite professionnelle • Développement personnel
COMMENT déléguer	<p>Les étapes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informer (expliquer en détail) • Former (appuyer et fournir une formation adéquate) • Contrôler (suivi de l'avancement et support) • Valoriser, remercier
Avec QUOI?	<ul style="list-style-type: none"> • Outils nécessaires • Méthodes, moyens • Documents
QUAND	<p>À chaque fois que cela est possible</p>

Sources : adapté de Guilloux et Nérot (1991), Latrobe (2003), Lainé (2004), Hermel (2005), Comtois (2006)

La deuxième étape est la plus longue de la délégation (Guilloux et Nérot 1991). Une fois les paramètres définis, il reste à proposer la tâche à la personne concernée. Selon Latrobe (2003): « *la délégation n'est ni un droit, ni un devoir* » (Latrobe 2003). En acceptant, la personne déléguée prend un risque. Donc, elle se doit d'être informée dans les moindres détails des objectifs, des résultats escomptés et de l'échéance prévue. Ainsi, elle dispose d'une vision claire et précise de la tâche confiée. Les engagements réciproques sont formalisés par la signature d'un contrat (Ohana 2000). Pour mener à bien la tâche demandée, le délégateur doit fournir non seulement l'autorité et l'autonomie nécessaires à la personne déléguée, mais aussi la formation dont elle a besoin. Avant d'aborder le travail, il est convenu de fixer les dates des rendez-vous de suivi en plus des différentes échéances à respecter.

Après avoir confié un mandat, le délégateur a sa part des responsabilités. Pour l'assumer, il doit contrôler périodiquement l'avancement de la tâche. Cela consiste à faire des suivis tout au long du mandat pour appuyer le délégataire et l'aider dans les difficultés qu'il risque de rencontrer. Les suivis sont essentiels pour maîtriser notre emploi du temps (Gleeson 2009). Il ne faut pas oublier « *une délégation sans suivi, c'est comme si vous n'avez rien délégué!* » (DeGarie 1998). Toutefois, cette troisième étape a tendance à être négligée (Comtois 2006).

Une délégation réussie se termine toujours par un retour sur la tâche. Elle est valorisante pour le délégataire lorsqu'on l'associe au succès remporté. C'est pourquoi le délégateur se doit de reconnaître la contribution du délégataire en le remerciant, mais aussi en mentionnant son bon travail aux autres (Einfalt et Bujon 2009). De cette façon, le délégataire sera prêt à recommencer. Cette dernière étape est primordiale pour récidiver, car « *oublier de les associer aux succès, c'est avoir de grandes chances de ne plus trouver de délégataires disponibles pour la prochaine action* » (Guilloux et Nérot 1991).

Les avantages

Avant tout, si elle est utilisée efficacement la délégation permet au cadre de gagner du temps pour se consacrer aux activités les plus importantes (Saadoun 1998; Covey 2005; Hermel 2005). De plus, il peut atteindre plus d'objectifs que s'il était 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 (Seiwert 1991). 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* » (Atkinson 1989; Hermel 2005). Enfin, après quelque temps à s'exercer à déléguer, les cadres se sentent mieux parce qu'ils ne portent plus le sort du monde sur leurs épaules (Larson 2008).

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 (Atkinson 1989; Ohana 2000; Hermel 2005). Déléguer un mandat demande un certain temps au cadre, car il doit bien expliquer les directives au délégataire. Pourtant, dépendamment du délégataire, « *une heure investie dans la planification du mandat à déléguer fait facilement gagner dix heures d'exécution!* » (Comtois 2006). Cela vaut donc la peine d'y consacrer le temps nécessaire. Ensuite, il y en a qui protestent que leurs subordonnés sont déjà trop occupés pour supporter le moindre travail supplémentaire (Gleeson 2009). Par ailleurs, déléguer à autrui suppose d'avoir confiance en ses capacités et ses compétences. Cependant, certains soutiennent que leurs subordonnés ne sont pas assez qualifiés ou pas assez formés pour réaliser les tâches à déléguer (Guilloux et Nérot 1991; Ohana 2000; Hermel 2005). La faible motivation des subordonnés est une autre raison (Hermel 2005). Les cadres ont 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 (Atkinson 1989; Guilloux et Nérot 1991; Ohana 2000; Hermel 2005).

1.4 Les outils de la gestion du temps

Dans les sections précédentes, différentes approches de gestion du temps ont été exposées. Pour venir appuyer celles-ci, la dernière section de ce chapitre est consacrée aux outils de la gestion du temps. D'une part, un bref historique des premiers supports est présenté. Ensuite,

suit le classement des outils selon chaque génération de la gestion du temps. Puis, cette section se termine avec une description détaillée des principaux outils : la liste de choses à faire, la feuille d'action journalière, l'agenda de poche ou de bureau, l'agenda électronique et les nouveaux logiciels informatiques. Les avantages et les inconvénients de ceux-ci sont aussi dévoilés.

1.4.1 Historique des premiers supports

Le premier outil provient des anciennes villes de la Mésopotamie, soient Sumer et Babylone. Il fut inventé il y a environ 5 000 ans pour les besoins de l'agriculture (Fessard 1998). Il s'agit du calendrier. L'agenda ne sera inventé qu'en 1812, en Angleterre (Fessard 1998). On y retrouvait beaucoup d'espace pour noter les nombreux rendez-vous durant l'époque de la révolution industrielle. Le troisième outil est l'organiseur. C'est un agenda inséré dans un classeur. L'utilité de cet outil est qu'on peut y ajouter des fiches pratiques. Il a vu le jour dans les années 1930 pour les besoins des officiers de l'armée des Indes (Fessard 1998). De cette invention a découlé les organisateurs informatisés comme *Outlook*, *Schedule*, *Lotus Notes*. En 1976 au Danemark fut inventé le premier décideur appelé *Time manager* par Klaus Molher (Fessard 1998). Des intercalaires et des fiches comme base de décision sont ajoutés à l'organiseur pour indiquer les objectifs et les activités qui en découlent.

1.4.2 Les outils des quatre générations

Les outils des trois premières générations sont reconnus comme étant utiles en soi à la planification. Par contre, aucun d'entre eux ne permet aux cadres de gérer leur temps en fonction de leurs principes. D'ailleurs, ces outils ne parviennent pas à gérer les activités importantes et non urgentes telles que : « *la prévention, l'approfondissement des relations, la recherche d'opportunités et la planification* » (Covey 2005). C'est pourquoi elles sont souvent négligées.

Puisque chaque génération se développe à partir des précédentes, certains outils des trois premières forment ensemble les supports de base utiles à la constitution de la quatrième génération. Évidemment, pour donner la priorité aux priorités, le besoin d'une nouvelle

dimension s'impose : la conscience de ses principes c'est-à-dire ce qui compte réellement pour nous.

Le tableau 1.13 met en évidence les outils employés dans chaque génération de la gestion du temps.

Tableau 1.13 : Les outils des quatre générations de la gestion du temps

Première génération	Deuxième génération	Troisième génération	Quatrième génération
<ul style="list-style-type: none"> • Simples notes • Liste de choses à faire 	<ul style="list-style-type: none"> • Feuille d'action journalière • Agenda de poche ou de bureau • Carnets de rendez-vous 	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda électronique 	<ul style="list-style-type: none"> • Tenir compte de ses principes et de ce qui est important (conscience) • Liste de choses à faire • Feuille d'action journalière • Agenda de poche ou de bureau • Agenda électronique

Source: adapté de Covey et al. (1995), p360-361

1.4.2.1 Liste de choses à faire

La liste des choses à faire est une « occasion de faire le point sur l'ensemble des choses et des tâches que l'on pense devoir réaliser » (Hermel 2005). Elle « regroupe les principaux points à couvrir et vise à désengorger les circuits de votre mémoire, à regrouper les séquences d'actions en temps continu et à sauver du temps » (DeGarie 1998). Certains auteurs la nomment la liste 3PA qui signifie : « plus petites prochaines actions » (Einfalt et Bujon 2009). L'objectif de la liste consiste à voir toutes les tâches à réaliser, et seulement celles-là. Il s'agit là d'un travail fastidieux, mais il est indispensable à une bonne gestion du temps.

La liste de choses à faire peut être quotidienne, mensuelle ou hebdomadaire. La liste journalière est celle qui compte vraiment, car elle est toujours à la portée de la main (Lainé 2004). L'essentiel est de se limiter à une seule liste et de l'avoir sous les yeux toute la journée. De plus, la consultation de la liste est très brève. Il suffit de la parcourir soigneusement, mais rapidement pour sauver du temps (Einfalt et Bujon 2009).

Le principe de la liste est d'inscrire toutes les tâches à effectuer et ce, le plus précisément possible. Il est convenu de « *limiter le nombre de tâches pour une journée donnée à un maximum de sept, cinq étant d'ailleurs préférable* » (Lainé 2004). Ainsi, on trouve du temps pour les imprévus et les urgences. Pour rendre la liste la plus opérationnelle possible, les tâches sont regroupées dans différentes catégories : projet 1, projet 2, etc. Il est plus facile ensuite de réfléchir si ces tâches sont bien à réaliser ou s'il faut en ajouter d'autres plus importantes. Toutefois, les différentes catégories doivent se retrouver sur la même liste pour avoir une vue d'ensemble des tâches (Einfalt et Bujon 2009). Ensuite, il faut estimer le temps de réalisation nécessaire pour chaque chose à faire. L'étape suivante consiste à ordonner les tâches, c'est-à-dire de décider dans quel ordre elles seront réalisées. Pour les hiérarchiser, la meilleure façon est celle d'Eisenhower⁶ selon Hermel (2005). Tel que mentionné précédemment, les tâches à mener sont classées par degré d'urgence et d'importance. Enfin, la dernière tâche de chaque journée est d'établir la liste journalière du lendemain.

1.4.2.2 Feuille d'action journalière

La feuille d'action journalière ressemble sur plusieurs points à la liste journalière de tâches. Cependant, elle est plus élaborée. En plus des tâches à réaliser, on y ajoute les rendez-vous, les personnes à contacter, les courriels à écrire et les dossiers à préparer. L'objectif de cette fiche est de rassembler non seulement toutes les tâches à faire dans la journée, mais aussi de reprendre les rendez-vous inscrits à l'agenda (Hermel 2005). Cet outil est très utile pour le cadre, car non seulement il lui sert de guide pour lui rappeler ce qu'il doit faire, mais il l'aide à se concentrer sur ses objectifs et à utiliser son temps de manière plus productive (Atkinson 1989).

⁶ Présentée dans la section 1.3.2.2.

Pour remplir la feuille d'action journalière, il suffit de reporter les réunions et rendez-vous notés à l'agenda. Ces activités sont notées à des heures précises de la journée. Ensuite, on ajoute les tâches non réalisées la veille en fonction de leur ordre de priorité et les tâches du jour. Pour établir le moment de réalisation de chaque tâche, on doit tenir compte de son propre rythme de travail. Les tâches les plus importantes doivent être programmées durant les moments les plus productifs de la journée contrairement à celles qui demandent moins de concentration (Hermel 2005). Tout au long de la journée, les activités accomplies sont rayées de la feuille et des nouvelles tâches peuvent être ajoutées. Quand vient le temps du bilan à la fin de la journée, il faut s'assurer que les tâches les plus importantes sont achevées. Il est possible d'y noter les éléments positifs de notre nouvelle gestion du temps ainsi que les points à améliorer afin de ne pas répéter les mêmes erreurs.

La feuille d'action journalière permet de gérer parfaitement et rationnellement une journée de travail (Atkinson 1989). Le cadre doit intégrer les tâches inscrites sur la feuille avec ses activités quotidiennes relatives à ses objectifs. Le but ce n'est pas d'en faire le plus possible chaque jour, mais de traiter le maximum de tâches prioritaires prévues sur la feuille d'action journalière (Atkinson 1989; Ohana 2000).

1.4.2.3 Agenda de poche ou de bureau

L'agenda est un outil indispensable en gestion du temps selon Comtois (2006). Son usage ne se rattache pas seulement à rappeler les rendez-vous. Selon Comtois (2006), il sert à « *gérer les tâches et les projets, à en suivre les étapes, à respecter les échéances et à établir un ordre de priorité pour toutes les tâches à faire dans une journée* ». Fessard (1998) et Latrobe (2003) ajoutent qu'un agenda permet aussi d'indiquer le temps alloué aux rendez-vous, aux réunions et aux tâches. Cela limite les effets de la loi de Parkinson⁷.

Le critère de choix d'un agenda, ce n'est pas la beauté ou la taille, mais plutôt l'utilisation qu'on en fait. Ceux qui présentent une journée par page sont les plus recommandés d'après Comtois (2006). Ils disposent de diverses sections; une pour noter les rendez-vous, une autre pour inscrire les tâches, une autre pour indiquer les appels à faire et une dernière pour écrire

⁷ Le travail se dilate jusqu'à occuper la totalité du temps disponible. (Fessard 1998)

les suivis (Comtois 2006). Ils doivent permettre de noter toutes les informations nécessaires reliées aux activités personnelles et professionnelles (Licette 2008). Cette image complète de l'emploi du temps permet une meilleure planification de la journée. Les agendas sont les seuls outils qui permettent d'appliquer les principales méthodes de gestion du temps (Comtois 2006). Cependant, les plus utilisés présentent une semaine sur deux pages, car les cadres préfèrent voir un aperçu de tous leurs rendez-vous de la semaine d'un seul coup d'œil (Comtois 2006). Ce type d'agenda représente quelques lacunes dont le manque d'espace pour y inscrire les tâches quotidiennes ce qui empêche de visualiser complètement leur emploi du temps. Alors, les cadres n'utilisent qu'une part restreinte de l'agenda en se limitant à y indiquer les rendez-vous et les réunions seulement (Fessard 1998). Ces agendas sont donc « *les fossoyeurs de la réussite dans la gestion et l'optimisation du temps* » (Seiwert 1991).

Dans tous les cas, il faut éviter d'avoir deux ou plusieurs agendas qui ne communiquent pas entre eux (Ohana 2000; Hermel 2005; Comtois 2006). Surtout s'ils sont de types différents; un papier et un électronique. Il faut choisir en faveur de l'un ou de l'autre. Pressé dans le temps, on n'arrive pas toujours à les mettre à jour systématiquement ce qui peut causer des pertes ou de la confusion dans l'information (Ohana 2000; Hermel 2005).

Gérer un agenda demande du temps. Il faut le consulter au quotidien pour ajuster constamment son emploi du temps selon les nouvelles tâches et les engagements déjà pris. Toutefois, cela ne représente pas une perte de temps, mais permet d'anticiper moins de préparation au dernier moment et moins de stress de dernière minute (Einfalt et Bujon 2009).

1.4.2.4 Agenda électronique

Les agendas électroniques sont fournis par des logiciels informatiques de type *Outlook (Microsoft)*, *TaskTimer (Intesys)* ou *Lotus Notes (IBM)*. Ces agendas peuvent s'avérer plus efficaces que les agendas en papier pour certaines fonctions : partage des données, sauvegarde de renseignements personnels, déplacement de tâches sans faire de ratures et gestion des courriels (Comtois 2006; Gleeson 2009). Le logiciel de gestion du temps centralise l'information pour visualiser toutes les tâches à faire. Il intègre les tâches, les notes, les courriels, les contacts et les rendez-vous dans un même contenant (Licette 2008). De plus,

tous ces éléments peuvent communiquer entre eux puisqu'ils sont interconnectés (Comtois 2006; Licette 2008). Les progrès de la technologie répondent de plus en plus aux besoins de chaque individu (Gleeson 2009). D'ailleurs, ils ont aussi l'avantage de pouvoir travailler en groupe. Cette application «*permet à plusieurs personnes de suivre à la fois leurs activités quotidiennes tout en partageant leur planning avec les autres membres du groupe* » (Saadoun 1998). De toute évidence, les agendas électroniques peuvent rendre une multitude de services. Il suffit de bien s'en servir pour qu'il devienne le meilleur outil de gestion des tâches. Autrement, il peut devenir un voleur de temps, car rares sont ceux qui ont reçu une formation adéquate sur les logiciels de gestion du temps (Comtois 2006).

Un autre avantage intéressant de posséder un agenda électronique c'est qu'il peut être relié à un ordinateur de poche de type *Palm, Sharp, Casio, BlackBerry, Pocket PC* (Comtois 2006). Cette option est utile pour les cadres qui désirent transporter des informations lorsqu'ils sont loin du bureau. En effet, puisque les éléments qui se retrouvent dans leur agenda électronique sont disponibles seulement sur leur ordinateur (Licette 2008). Selon Comtois (2006), il ne faut pas confondre l'ordinateur de poche avec un outil de planification, car il s'agit uniquement d'un transporteur d'informations. De nos jours, cela est de moins en moins vrai avec la puissance, l'interconnectivité et l'aisance interfacielle accrues des ordinateurs de poche. Le *Iphone* et le *Ipad* en sont de bons exemples.

1.4.3 Vers une cinquième génération

En parcourant la littérature, on constate que l'information qui s'y trouve se limite aux outils de base ou traditionnels de la gestion du temps. Avec l'arrivée des nouvelles technologies, d'autres outils sont apparus. Les informations qui circulent à leur sujet ne se trouvent pas dans les livres, mais plutôt sur le web. L'apparition des outils informatiques nous laisse donc croire à l'émergence d'une possible cinquième génération des outils de la gestion du temps.

Le web permet de se procurer différents logiciels informatiques provenant de partout dans le monde. C'est par l'entremise du moteur de recherche Google, que différents outils informatiques de la gestion du temps nous ont été dévoilés. Une présentation des principaux

types de logiciels informatiques utilisés pour la gestion du temps est donc nécessaire afin de connaître les nouveautés technologiques. Plus de détails sont présentés dans le tableau 1.14.

1.4.3.1 Les logiciels de visioconférence

La visioconférence est une combinaison de deux techniques⁸. Premièrement, ces logiciels permettent de voir et de dialoguer avec son interlocuteur. Deuxièmement, ils servent à effectuer des réunions avec plus de deux terminaux à la fois. Par ailleurs, la communication audio/vidéo entre ordinateurs n'est pas la seule utilité de ces logiciels. La messagerie instantanée, le transfert de fichiers, le partage d'applications, la présentation de documents à distance et le travail collaboratif sont d'autres avantages des logiciels de visioconférence. Les applications suivantes en sont de bons exemples : *Windows Live Messenger, Yahoo! Messenger, Skype, Lotus Sametime, AOL Instant Messenger, ooVoo, Brosix Business NetMeeting, FaceTime*.

1.4.3.2 Les logiciels d'entreposage et de partage de fichiers

Une des solutions performantes qui existe en ce moment pour entreposer et partager des fichiers est le serveur FTP (*File Transfer Protocol*). Cela consiste à aménager un espace de transfert sur le disque rigide d'un serveur FTP relié au réseau Internet⁹. Pour limiter l'accès aux personnes autorisées seulement, le gestionnaire du système doit créer des comptes d'utilisateurs et un mot de passe pour assurer la sécurité. De plus, l'installation du logiciel « clients FTP » sur le poste de travail des utilisateurs est nécessaire afin que ceux-ci puissent envoyer les fichiers sur le disque rigide du serveur FTP et les récupérer au besoin. Certains de ces logiciels sont fabriqués au Québec et disponibles en français dont WS-FTP et FTP Expert.

Il est aussi possible de créer un répertoire de fichiers sur un site Web. Cette solution ne nécessite pas de logiciel particulier, car elle réside sur un serveur Web. Il suffit d'utiliser un

⁸ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Visioconf%C3%A9rence> « Visioconférence » Octobre, 2011.

⁹ <http://www.agentsolo.com/ca/fr/ressources/conseils/technologies/000182.jsp> « Cinq solutions pour échanger des documents électroniques » Octobre, 2011.

navigateur (Internet Explorer ou Netscape) et de disposer d'un serveur Web capable de recevoir et d'entreposer les fichiers de façon sécuritaire. En plus de posséder les mêmes avantages que la solution FTP, ces logiciels sont plus faciles à utiliser. Par ailleurs des applications sont aussi disponibles sur le web tels que *Dropbox* et *My Docs Online*.

1.4.3.3 Les logiciels de planification professionnelle

Les logiciels de planification professionnelle servent à créer et gérer différentes planifications dont les gestionnaires ont besoin. Ces logiciels facilitent la gestion des congés et des absences, l'organisation des réunions, des emplois du temps ou encore des événements et des rendez-vous à venir¹⁰. Beaucoup d'agendas électroniques servent à la planification des tâches, mais ils font partie des outils de la quatrième génération. La cinquième génération offre des outils de planification complémentaires aux agendas électroniques qui sont intéressants à connaître et aussi faciles à utiliser, comme par exemple *Doodle*. Ce dernier permet à chaque participant de venir spécifier ses disponibilités selon les plages offertes par l'administrateur.

1.4.3.4 Les logiciels de suivi des tâches

Les logiciels de suivi des tâches permettent aux gestionnaires de suivre l'état d'avancement d'une multitude de projets et de tâches complexes afin de les gérer en toute simplicité. En spécifiant la date de début et de fin ainsi qu'une description de la tâche le gestionnaire peut visualiser les tâches en vue calendrier et personnaliser les icônes. Il y a aussi la possibilité de transférer des tâches et de joindre des documents pour chacune d'entre elles. Les nombreux filtres de recherche possibles permettent de trier les tâches rapidement¹¹. *DocMinder* et *Task coach* sont deux exemples de logiciels pour le suivi des tâches mentionnées dans le tableau 1.14.

¹⁰ <http://www.hellopro.fr/logiciel-de-planning-professionnel-1000744-270225-produit.html> « Logiciels de planning professionnel » Octobre, 2011.

¹¹ <http://www.logitheque.com/logiciels/windows/bureautique/planning/> « Applications Planning pour Windows » Octobre, 2011.

1.4.3.5 Les logiciels de gestion de la maintenance

Ce type de logiciel est ajouté en raison de l'importance de la maintenance dans le métier de l'organisation étudiée. Pour assister les services de maintenance des entreprises dans leurs missions, il existe le logiciel GMAO (Gestion de la maintenance assistée par ordinateur). Ses principales fonctions comportent : la gestion des équipements, de la maintenance, de la mise en sécurité des installations, des stocks, des achats, du personnel, des coûts et du budget, en plus de fournir des indicateurs clés de performance¹². Il est aussi utile dans d'autres services de l'entreprise tels que la production, l'exploitation et la direction financière.

La mise en place d'un tel logiciel engendre de nombreux bénéfices. Une enquête menée par Plant Maintenance Resource Center au mois de mai et juillet 2004 à travers une variété d'industries et plusieurs pays, dévoile les principaux avantages du GMAO. Sur 2000 personnes interrogées, 105 réponses valides ont été reçues¹³. Dans le tableau 1.14 on retrouve les résultats de cette étude dans le descriptif des logiciels de gestion de la maintenance.

Les nouveaux outils de la gestion du temps sont regroupés par type et présentés dans le tableau 1.14. Un bref descriptif de chacun d'entre eux y est aussi exposé.

¹² http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_maintenance_assist%C3%A9e_par_ordinateur « Gestion de maintenance assistée par ordinateur » Octobre, 2011.

¹³ http://www.plant-maintenance.com/articles/CMMS_survey_2004.shtml «CMMS Implementation Survey Results – 2004 » Octobre, 2011.

Tableau 1.14 : Sommaire des logiciels informatiques de la gestion du temps

Type	Nom	Descriptif
Logiciel de visioconférence	<ul style="list-style-type: none"> • Windows Live Messenger • Yahoo! Messenger • Skype • Lotus Sametime • AOL Instant Messenger • ooVoo • Brosix Business • NetMeeting • FaceTime 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication audio/vidéo entre ordinateurs personnels • Messagerie instantanée • Transférer des fichiers • Tableau blanc partagé • Partage d'applications • Présenter des documents à distance et travailler de manière collaborative • Service payant ou non • Permet de communiquer avec les utilisateurs du même service • Pas ouverts sur l'extérieur • Services complémentaires : annuaire, couplage avec le téléphone
Logiciel d'entreposage et de partage de fichiers	<ul style="list-style-type: none"> • Dropbox 	<ul style="list-style-type: none"> • Permet la synchronisation des fichiers stockés sur différents ordinateurs • Sauvegardes et synchronisations : automatiques • Site web : accéder à une copie des fichiers (versions successives) • Site web : accéder à une copie des fichiers détruits • Version gratuite : 2 Gio de données extensible à 10 Gio • Version payante : 50 ou 100 Gio

Type	Nom	Descriptif
	<ul style="list-style-type: none"> • WS-FTP • FTP Expert • My Docs Online • AA-Documentation (solution à la carte) 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande capacité d'entreposage • Classement dans des répertoires • Copie de sécurité des documents sur un serveur externe • Coût initial pour l'installation et coût annuel d'opération • Interface du logiciel de transfert (client FTP) non conviviale pour les non initiés • Même avantage que la solution FTP • Facilité d'utilisation (aussi simple qu'un site web) • Logiciels requis très répandus • Coûts installation, acquisition de licences d'utilisation et frais d'opération
Logiciel de planification professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • Doodle 	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier une réunion • Permet de trouver rapidement une date convenable à tous • Faire un sondage • Service de coordination en ligne • Aucune installation logicielle • Disponible gratuitement • Connexion de calendrier (Google Calendar, Microsoft Outlook, Lotus Notes) • Support pour mobile • Non confidentiel

Type	Nom	Descriptif
Logiciel de suivi des tâches	<ul style="list-style-type: none"> • DocMinder (calendrier) • Task coach 	<ul style="list-style-type: none"> • Utile lors de la délégation de tâches et de responsabilités • Permet de voir qui fait quoi et quand • Permet de joindre tous les documents importants requis pour la tâche au calendrier • Envoyer les documents directement par courriel à la bonne personne • Transférer rapidement des tâches à d'autres personnes (en cas de vacances ou maladie) • Notifications automatiques par courriel (assignation, suivi, rappel) • Suivre les tâches à venir pour les personnes • Période de 30, 40, 90 jours • Logiciel Payant
Logiciel de gestion de la maintenance ¹⁴	<ul style="list-style-type: none"> • GMAO MicroMaint • GMAO MiniMaint • GMAO AxelMaint • GMAO MaxiMaint 	<ul style="list-style-type: none"> • Informatiser le service de maintenance • Analyse de rendement et de la qualité • Permet de gérer : <ul style="list-style-type: none"> - les équipements - la maintenance préventive - les stocks - les fournisseurs - les bons de travaux • Localiser les équipements (Axel) • Traçabilité des interventions de maintenance

¹⁴ Ce type est ajouté étant donné l'importance de la maintenance dans le métier de l'organisation étudiée.

Type	Nom	Descriptif
		<ul style="list-style-type: none"> • Contrôler la faisabilité des travaux (stocks, ressources, main-d'œuvre, disponibilité des équipements) (Axel) • Planifier les travaux et contrôler la charge (Axel) • Logiciel payant <p>Bénéfices : (CMMS Implementation Survey Results – 2004)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meilleure gestion et réduction des coûts • Amélioration de la fiabilité et la disponibilité des équipements • Optimisation des achats • Amélioration du <u>REX</u> : retour d'expérience grâce notamment à l'historique des travaux de maintenance • Amélioration de la planification des interventions • Recherche du ratio préventif/correctif optimal en fonction des équipements gérés et des objectifs de disponibilité • Meilleur contrôle de l'activité des sous-traitants et prestataires externes • Amélioration de la gestion des stocks (meilleur contrôle des sorties, aide aux inventaires, optimisation du taux de rotation, etc.) • Traçabilité des équipements, parfois pour répondre à des contraintes réglementaires • Aide à la décision grâce à la fourniture d'indicateurs plus objectifs, notamment les décisions de renouvellement de matériel

Source : Médiagraphie

1.4.4 Récapitulatif sur les outils de la gestion du temps

Pour conclure cette section, le tableau 1.15 offre un récapitulatif des différents outils, ainsi que des avantages et des inconvénients de chacun discutés précédemment.

Tableau 1.15 : Tableau comparatif des outils de la gestion du temps

Moyens	Avantages	Inconvénients	Remarques
<ul style="list-style-type: none"> • Liste de choses à faire • Feuille d'action journalière 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation souple et personnalisée • Aide-mémoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Inventaire informel des tâches • Pas de repères opératoires de gestion du temps 	<ul style="list-style-type: none"> • Ne constituent pas en soi « un système » de gestion du temps
<ul style="list-style-type: none"> • Agenda de poche ou de bureau 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation facile et classique • Bon support de temps partagé (prise de R.V.) • Facile à emporter 	<ul style="list-style-type: none"> • Personnalisation difficile • Ne permet pas de transférer aisément les infos d'une année sur l'autre 	<ul style="list-style-type: none"> • Le format a son importance pour la prise de notes • Insuffisant pour bien gérer son temps
<ul style="list-style-type: none"> • Agenda électronique • Logiciels informatiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Centralisation des moyens • Sauvegarde et synchronisation automatique • Partage d'applications • Messagerie instantanée • Communication audio/vidéo • Transfert aisé de données, fichiers • Rapidité de recherche des informations 	<ul style="list-style-type: none"> • Nécessite un réel apprentissage des fonctionnalités • Obligation des saisies à tout moment • Système parfois lourd à faire vivre (passages entre applications différentes) pour gérer uniquement des R.V. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exploitation peu fiable si obligation d'avoir plusieurs supports (agenda papier et informatique) • Coût non négligeable • Tentation de ne pas tout noter pour éviter les saisies fastidieuses

Moyens	Avantages	Inconvénients	Remarques
	<ul style="list-style-type: none"> • Archivage et récupération rapide des données • Mise en réseau des informations 	<p>Contrainte :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impose la proximité d'une imprimante pour l'impression des supports 	

Source: Latrobe (2003), p90-91

1.5 Conclusion

Le temps est la seule contrainte véritable du cadre comme l'a mentionné Drucker (1963). Il doit apprendre à l'utiliser adéquatement s'il veut réussir à le gérer. Afin de ne pas tomber dans les pièges que le temps impose, la connaissance des principes du temps est inévitable.

Pour beaucoup de cadres, il existe une divergence entre ce qui est réellement important pour eux et ce à quoi ils consacrent leur temps. Les trois générations traditionnelles de la gestion du temps orientées vers l'efficacité du travail consistent à faire plus et en moins de temps selon Covey (2005). Elles ne sont pas en mesure de venir corriger ce fossé. Le fait d'aller toujours plus vite ne peut qu'aggraver la situation. D'où la nécessité de faire l'objet d'une quatrième génération de différente nature pour permettre de concilier ces deux aspects. Le message à retenir de cette nouvelle génération de la gestion du temps est que *« l'important c'est ce que vous faites et pourquoi vous le faites, mais certainement pas la vitesse à laquelle vous le faites »* (Covey et al. 1995).

D'autre part, la gestion du temps ne s'arrête pas seulement aux approches, mais comprend aussi le temps passé avec les autres. Les activités que l'on partage sont la source de nombreuses pertes de temps. Il est intéressant de constater que les trois voleurs de temps les plus fréquents sont d'origine externe. Selon DeGarie (1998), ces interruptions sont *« de la faute des autres »*. En fait, les autres peuvent être les déclencheurs, mais bien souvent c'est le cadre lui-même qui a créé le contexte, la situation, le processus, les habitudes qui amènent les autres à cogner à la porte, à téléphoner ou à déranger. D'où la nécessité pour les cadres d'exprimer très clairement et fermement leurs attentes vis-à-vis les autres afin d'être plus en

contrôle de leur temps. Prendre conscience de ces voleurs de temps et apprendre à les « gérer¹⁵ » est essentiel pour bien maîtriser son temps.

Encore aujourd'hui, beaucoup d'outils traditionnels de gestion du temps font la prospérité de l'urgence au détriment de l'importance. Que ce soit les feuilles d'action journalière ou les listes de choses à faire, ces outils concentrent notre énergie à hiérarchiser et à résoudre les urgences. Toutefois, à travers les générations, le sens de la prévision et l'évaluation de l'importance de chaque tâche se renforcent non seulement grâce aux nouveaux outils disponibles, mais aussi grâce aux approches de la gestion du temps.

¹⁵ Le mot « gérer » prend ici toute son importance, car il s'agit moins d'éliminer les interruptions que de les doser. Latrobe (2003)

CHAPITRE II

LE CAS D'UN CENTRE HOSPITALIER : MISE EN CONTEXTE

Ce chapitre met en perspective le cas étudié pour cette présente étude. D'abord, l'historique et le contexte du Centre hospitalier de l'Université de Montréal (CHUM) sont présentés. Puis, la Direction des services techniques est abordée. Les informations recueillies proviennent du site web du CHUM ainsi que du directeur adjoint et du coordonnateur des services techniques.

2.1 À propos du CHUM

Situé au cœur de la métropole, le Centre hospitalier de l'Université de Montréal compte *«quelques 10 000 employés, 900 médecins, 270 chercheurs, 6 000 étudiants et stagiaires, ainsi que 700 bénévoles, qui accueillent plus d'un million de patients par année¹⁶»*. Il peut sembler encore jeune, puisqu'il a été officiellement constitué le 1^{er} octobre 1996 suite à la fusion de trois hôpitaux. Toutefois, les trois hôpitaux qui s'y rattachent (l'Hôtel-Dieu, l'Hôpital Notre-Dame et l'Hôpital Saint-Luc) sont nés il y a bien longtemps déjà.

2.1.1 Historique

Fondé par Jeanne-Mance, l'Hôtel-Dieu est le plus vieil hôpital qui existe à Montréal. En effet, il a été construit en 1644 seulement deux ans après la fondation de Ville-Marie dans l'actuel Vieux-Montréal. Pendant près de deux siècles, il demeure le seul hôpital francophone de Montréal. Depuis sa création, l'Hôtel-Dieu a été la proie des flammes à trois reprises; une fois en 1695 et deux autres fois entre 1721 et 1734. Au cours du 19^e siècle, la croissance de l'Hôtel-Dieu atteint son apogée et requiert son déménagement sur le versant nord-est du

¹⁶ <http://www.chumtl.qc.ca/accueil.fr.html> « Centre hospitalier de l'Université de Montréal » Octobre, 2010.

Mont-Royal. Depuis, les avancées dans les services des soins n'ont cessé. Avec ses 750 lits, il demeure le plus petit des trois fondateurs du CHUM.

Le 27 juillet 1880, l'Hôpital Notre-Dame fût fondé sur la rue qui porte le même nom, Notre-Dame. Habitant des locaux anciens et inadéquats, la construction d'une nouvelle bâtisse fût nécessaire en 1901. Cependant, suite à la demande de l'Hôtel de Ville de Montréal cela impliquait aussi la construction d'un hôpital pour les malades contagieux, soit l'Hôpital Saint-Paul. Les travaux se sont étendus sur près de 20 ans pour n'être achevés qu'en 1924. Par la suite, de nouveaux pavillons se sont annexés pour atteindre 1095 lits, ce qui fait de l'Hôpital Notre-Dame le plus grand des hôpitaux du CHUM.

Situé dans le quartier le plus pauvre de Montréal, l'Hôpital Saint-Luc ouvre ses portes le 25 avril 1908 dans le but d'aider les plus démunis. À l'époque, cette institution de charité mène de front la mission suivante : « *accepter, sans aucune discrimination, toute personne requérant des soins* ¹⁷ ». Elle y arrive en entretenant des liens étroits avec les autorités publiques soit la Ville de Montréal et le gouvernement du Canada. D'ailleurs, « *ces nouveaux modes de coopération ont été les précurseurs des régimes universels d'accès aux soins médicaux* ¹⁸ ». Avec les années, la demande de soins a augmenté ce qui a engendré une vague d'agrandissements successifs.

2.1.2 Le CHUM centre-ville

En mai 2000, le ministère de la Santé et des Services sociaux décide de regrouper le CHUM sur un même site afin « *d'accroître la qualité et l'accessibilité des soins médicaux et hospitaliers à la population en offrant des installations ultramodernes spécialement adaptées à leurs besoins au cœur du centre-ville de Montréal* ¹⁹ ». L'emplacement du nouveau CHUM centre-ville a été désigné comme étant celui de l'hôpital Saint-Luc. Les projets de démolition de l'Hôpital Saint-Luc sont déjà entamés et seront terminés dans cinq ans au plus tôt. Pour ce qui est des deux autres hôpitaux; l'Hôtel-Dieu sera fermé tandis que l'avenir de l'Hôpital

¹⁷ <http://www.chumtl.qc.ca/accueil.fr.html> « Centre hospitalier de l'Université de Montréal » Octobre, 2010.

¹⁸ *Idem*

¹⁹ *Idem*

Notre-Dame demeure encore incertain. Même si le coup d'envoi du projet CHUM centre-ville a été annoncé au printemps 2010 (soumissionnaire sélectionné pour la construction), on estime que le projet pourrait s'étaler fort probablement sur plus de 10 ans.

2.2 La Direction des services techniques du CHUM

Cette recherche porte plus particulièrement sur la Direction des services techniques du CHUM. Certains éléments sont nécessaires à la compréhension du cas étudié.

La Direction des services techniques a comme mission de gérer les immeubles, s'occuper de leur entretien et faire les rénovations qu'ils nécessitent. Plus précisément :

« Les services techniques ont pour mandat de participer à la planification stratégique de l'établissement, d'élaborer le programme directeur immobilier, de réaliser les projets de construction et d'aménagement, de gérer le parc immobilier, l'entretien des immeubles (intérieur et extérieur, systèmes électriques et mécaniques) et des équipements industriels et d'assurer la sécurité et le bien-être des personnes »²⁰.

Il y a quatre principaux clients desservis par les services techniques. Il s'agit de différents projets réalisés dans les trois hôpitaux du CHUM.

D'abord, on retrouve l'organisation locale, soit l'hôpital qui nécessite de l'entretien au quotidien. Il s'agit des projets associés aux services des technologies du bâtiment (STB). Ces derniers diffèrent entre les trois hôpitaux. Les personnes assignées pour ces projets sont les employés du service technique.

Ensuite, il y a les projets d'aménagement propres à chaque hôpital. On les nomme projets Hôpital (HSL (Hôpital Saint-Luc), HND (Hôpital Notre-Dame), HD (Hôtel-Dieu). Les employés des services techniques et/ou des entrepreneurs peuvent être désignés sur ces projets.

²⁰ <http://www.chumtl.qc.ca/accueil.fr.html> « Centre hospitalier de l'Université de Montréal » Octobre, 2010.

Puis, les trois hôpitaux requièrent des projets de construction qui se rattachent au CHUM. Cela dit, ces projets appelés CHUM doivent être accomplis de la même façon dans les trois hôpitaux. Dans 95% des cas, ces projets sont accomplis par des entrepreneurs.

Enfin, il existe un quatrième client, le projet CHUM centre-ville. Ce projet concerne seulement l'hôpital Saint-Luc, car il est à l'emplacement du nouveau CHUM centre-ville. Celui-ci occupe plus de 50% du temps des gestionnaires et nécessite plusieurs sous-projets de démolition et de reconstruction. Les services techniques de l'hôpital Saint-Luc ne chapeautent pas le projet en entier, mais certains de ses membres en font partie.

Le tableau 2.1 résume le type de projets et les hôpitaux qui s'y rattachent.

Tableau 2.1 : Les principaux clients de la Direction des services techniques

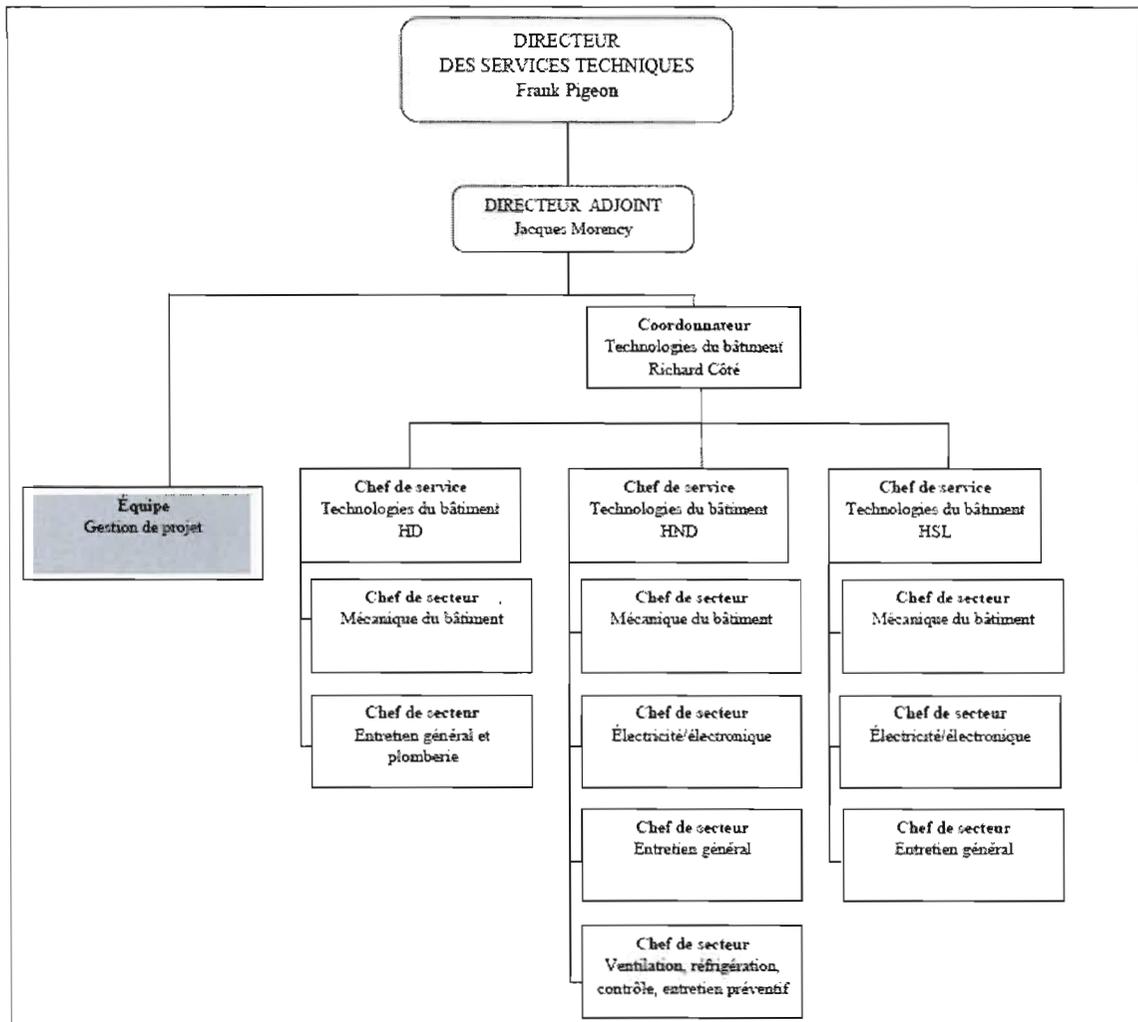
Les hôpitaux Les projets	Hôpital Notre-Dame	Hôtel-Dieu	Hôpital Saint-Luc
Projet STB	STB-ND	STB-HD	STB-SL
Projet Hôpital	HND	HD	HSL
Projet CHUM	CHUM	CHUM	CHUM
Projet CHUM Centre-ville			CHUM C-V

Suite à l'annonce du projet CHUM centre-ville qui vise à fusionner les trois institutions, les membres de la Direction des services techniques du CHUM doivent se réorganiser. Une de leurs préoccupations est de déterminer qui s'occupera de quoi, qui rapatrie quels services, en tenant compte évidemment des nombreux départs à la retraite prévus. Quant à la main d'œuvre de l'hôpital Saint-Luc et Hôtel-Dieu, des mises à pied seront effectuées puisque le l'entretien de la nouvelle bâtisse sera assuré par une firme de sous-traitant. Donc, la structure actuelle n'est pas stable et tend à être modifiée. Au moment de l'étude, Frank Pigeon est le

directeur des services techniques tandis que Jacques Morency en est le directeur adjoint. Il y a 12 gestionnaires (trois chefs de service et neuf chefs de secteur) sous la direction de Richard Côté, coordonnateur administratif des services techniques. Sous les chefs de secteur, 178 employés syndiqués regroupés dans différents secteurs sont pris en charge.

La figure 2.1 présente l'organigramme de la Direction des services techniques du CHUM.

Figure 2.1 : Direction des services techniques du CHUM



Par contre, la réorganisation des trois hôpitaux n'est pas de tout repos, car l'environnement dans lequel ils travaillent est extrêmement turbulent et le restera tout le temps de la préparation, de la construction et de la mise en place du CHUM centre-ville. En effet, selon Morency le directeur adjoint des services techniques, les hôpitaux sont des bâtiments difficiles à entretenir ou à rénover, car ils sont occupés en tout temps. Aussi, d'autres contraintes telles que les retraites, les normes et les codes du bâtiment rendent les choses encore plus complexes.

CHAPITRE III

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Le présent chapitre comporte deux parties. D'une part, il y a la formulation de la problématique de recherche. D'autre part, cette problématique englobe des questions de recherche qui la rendent plus précise. Il est important alors de les présenter pour approfondir l'objet de la recherche.

3.1 Problématique et objectif de la recherche

Depuis quelques années, dans le secteur tertiaire les charges, les contraintes et les exigences imposées par le milieu du travail ont augmenté inexorablement et de façon exponentielle. On constate une pression accrue et des demandes plus fortes sur les gestionnaires qui tentent de faire correctement leur travail (Gleeson 2009). Ils doivent mener de front de multiples projets, élaborer des processus inexistantes, atteindre des objectifs professionnels exigeants et ambitieux en plus d'interagir avec de nombreux intervenants. Cette multiplicité ne fait que rendre la gestion du temps des gestionnaires plus complexe. Cela dit, les gestionnaires sont débordés, ils ont trop à faire et pas assez de temps pour en venir à bout.

La surcharge de travail grandissante occupe plus que la totalité du temps disponible des gestionnaires. Évidemment, ceux qui n'arrivent pas à maîtriser cette complexité et à maximiser la valeur ajoutée de leur emploi du temps se font mener alors par l'urgence. Ainsi, ils délaissent les activités de nature importante telle que l'amélioration continue. Cette situation est très répandue et se retrouve parmi les problématiques managériales les plus importantes que vivent la majorité des firmes de nos jours.

D'ailleurs, ce problème s'avère être le cas de la Direction des services techniques du Centre hospitalier de l'Université de Montréal. Suite à la fusion des trois institutions (Hôpital Saint-

Luc, Hôtel-Dieu et Hôpital Notre-Dame) qui composent le CHUM Centre-ville, les gestionnaires n'ont pas le temps de se réorganiser. Le chevauchement de projets spéciaux depuis dix ans ne leur donne pas le temps de planifier le long terme non plus. De ce fait, ils n'arrivent pas à mettre en place un processus d'amélioration continue, ni à s'en occuper au quotidien. Selon Jacques Morency, directeur adjoint des services techniques, actuellement ils ne s'améliorent que d'environ 2 à 3 % par an.

En hiver 2010, un sondage a été effectué quant à la qualité des services offerts par la Direction des services techniques. Les insatisfactions soulevées par la clientèle concernent davantage la gestion de projets/constructions et l'entretien des bâtiments. D'ailleurs, parmi les services techniques, le secteur de l'entretien général est celui où les répondants sont le plus insatisfaits, soit à 33,7%. En analysant les données, le sondage révèle de l'insatisfaction à plusieurs niveaux : la rapidité des réponses venant de ce secteur, l'attention portée aux besoins des clients, la qualité du suivi en cours des projets et la recherche d'informations c'est-à-dire savoir où et à qui adresser une demande.

Il va de soi que les gestionnaires sont débordés par un volume grandissant de demandes et que la qualité du service à la clientèle en souffre. Jacques Morency suppose que la cause de ce problème réside dans le fait qu'un volume illimité de demandes doit être traité par des ressources limitées. Cela dit, il est pressant de dresser un bilan de la situation pour comprendre comment se passe la dynamique des activités, cibler les causes du problème et recommander des pistes de solutions d'amélioration dans l'organisation et la gestion du temps des gestionnaires.

Ce présent travail propose une analyse approfondie de la gestion du temps des gestionnaires de la Direction des services techniques du CHUM qui couvre l'ensemble des perspectives opérationnelles, managériales, organisationnelles et technologiques à travers le cycle d'approvisionnement. Il s'agit là de pister sur les éléments qui prennent du temps. Ici, l'intention est d'aider les gestionnaires à mieux réorganiser leur emploi du temps en fonction de leurs priorités, à mieux exploiter les approches et outils de la gestion du temps et les guider dans leur utilisation. Ce faisant, le but visé par cette étude est de permettre aux gestionnaires de libérer du temps pour qu'ils puissent se consacrer à des projets d'amélioration continue plus précisément l'amélioration du service à la clientèle. Donc, la

principale question de recherche se résume ainsi : *«Comment réussir à dégager du temps pour les activités importantes, mais non urgentes telle que l'amélioration continue?»*.

Il est important de spécifier que cette étude est réalisée en collaboration avec une équipe scientifique du CIRRELT (Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprises, la logistique et le transport). De plus, une autre étudiante a été sélectionnée pour effectuer cette analyse de la gestion du temps des gestionnaires. Élisabeth Gour se charge d'analyser l'organisation, la gestion du temps et les rôles des gestionnaires dans un secteur différent des services techniques du CHUM (plomberie).

3.2 Les questions de recherche

Afin de répondre à la problématique, trois questions de recherche de nature exploratoire ont été formulées. Chacune d'entre elles vise un objectif bien précis. Les théories présentées dans la littérature nous permettent d'apporter d'éventuelles hypothèses quant aux questions de recherche qui suivent.

La première question sert notamment à établir la répartition du temps des gestionnaires selon les différentes tâches reliées à leur secteur, mais aussi selon les activités collectives qui occupent une part significative de leur temps. Il s'agit de faire ressortir les tâches ou les activités qui sont les plus gourmandes en temps et de voir lesquelles pourraient être simplement éliminées, transférées, déléguées ou améliorées. Cela permet d'appréhender si les résultats sont appropriés pour les trois hôpitaux et de voir si les tâches ou les activités des gestionnaires ont une réelle valeur ajoutée sur leur emploi du temps.

Q1 : Quelles sont les tâches ou les activités des gestionnaires qui occupent le plus de leur temps et qui pourraient être éliminées, transférées, déléguées ou améliorées?

- **H1** : Certaines tâches et/ou activités n'ont pas de valeur ajoutée sur l'emploi du temps des gestionnaires et pourraient être éliminées.
- **H2** : Certaines tâches et/ou activités n'ont pas de valeur ajoutée sur l'emploi du temps des gestionnaires et pourraient être transférées.

- **H3** : Certaines tâches et/ou activités n'ont pas de valeur ajoutée sur l'emploi du temps des gestionnaires et pourraient être déléguées.
- **H4** : Certaines tâches et/ou activités n'ont pas de valeur ajoutée sur l'emploi du temps des gestionnaires et pourraient être améliorées.
- **H5** : La gestion des courriels prend une portion non négligeable du temps des gestionnaires.

La deuxième question porte sur les approches de la gestion du temps, plus particulièrement, la planification, la gestion des priorités et la délégation telles que mentionnées dans la revue de littérature. Elle se divise en quatre sous-questions dépendamment des résultats obtenus. Ici, il s'agit de mettre en évidence les principales approches de la gestion du temps utilisées par les gestionnaires et de voir s'ils les appliquent adéquatement. De cette façon, cela permet de constater s'ils optimisent leur emploi du temps et si des pertes de temps peuvent être occasionnées soit par une mauvaise utilisation, soit par l'absence de ces pratiques.

Q2 : Est-ce que les gestionnaires appliquent plusieurs approches principales de la gestion du temps ?

- **H6** : Les approches de la gestion du temps ne sont pas totalement exploitées par les gestionnaires.

Si oui à Q2 :

Q2.1: Réussissent-ils à se libérer du temps de façon significative ?

- **H7** : Une sous-utilisation des approches de la gestion du temps empêche les gestionnaires d'optimiser leur emploi du temps.

Q2.2: Est-ce qu'il y a des pistes d'amélioration significatives dans l'utilisation des approches ?

- **H8** : Il existe divers moyens d'améliorer l'utilisation des approches de la gestion du temps afin de gagner du temps.

Si non à Q2:

Q2.3: Quelles sont les raisons qui expliquent la sous-utilisation des approches ?

- **H9** : La gestion par les urgences ne laisse pas de temps aux gestionnaires d'utiliser adéquatement les approches de la gestion du temps.

Q2.4: Est-ce que les gestionnaires auraient avantage à appliquer plusieurs approches rigoureusement ?

- **H10** : N'utiliser qu'une seule approche ne permet pas de prioriser adéquatement les tâches importantes.

La troisième question concerne les outils de la gestion du temps, que l'on retrouve dans la littérature et sur le web, qui sont utilisés par les gestionnaires. C'est en analysant les outils, mais surtout la façon dont les gestionnaires les utilisent que nous serons en mesure d'affirmer si ceux-ci leur font gagner du temps ou non. Par ailleurs, l'absence d'outillages peut aussi en dire long sur l'organisation de l'emploi du temps des gestionnaires. Le but est de les aider à mieux exploiter les outils et à les guider dans cette utilisation.

Q3 : Est-ce que l'utilisation des outils de la gestion du temps engendre une économie de temps potentielle aux gestionnaires?

- **H11** : Les gestionnaires n'utilisent pas de façon adéquate les outils de la gestion du temps ce qui leur fait perdre du temps.
- **H12** : Les gestionnaires n'ont pas évolué vers une possible 5^e génération de la gestion du temps en matière d'outils utilisés.
- **H13** : Il n'y a pas adéquation entre les approches et les outils que les gestionnaires utilisent.

CHAPITRE IV

LE CADRE CONCEPTUEL

Au cœur de chaque étude se trouve un cadre conceptuel. Celui-ci oriente et enrichit la problématique en déterminant les idées directives qui se rattachent au sujet de la recherche. Il est le lieu de l'articulation de sens entre les variables. La présentation du cadre conceptuel est divisée en deux parties. Dans un premier temps, les principales variables à étudier sont définies. Dans un deuxième temps, le cadre conceptuel proposé est schématisé sous forme de graphique pour une meilleure compréhension du problème.

4.1 Présentation des principales variables de l'étude

En considérant les constructions théoriques énoncées dans la revue de la littérature (chapitre I), les principales variables qui en ressortent sont les suivantes : l'urgence, l'importance ainsi que les approches et les outils de la gestion du temps.

4.1.1 L'urgence

L'urgence fait partie des deux principaux facteurs qui déterminent la manière dont nous choisissons d'employer notre temps. Dans le paradigme de l'urgence, il faut comprendre que le problème ne vient pas de l'urgence en tant que telle, mais du fait qu'elle peut nous gouverner complètement. Dans ce cas, l'urgence devient le facteur dominant de notre emploi du temps et laisse peu de place pour l'importance.

Notre société est submergée littéralement par la drogue de l'urgence, car elle est encouragée dans notre culture. On attend de nous que nous soyons constamment occupés ou débordés puisque c'est bien vu. Donc, les gens sont toujours poussés à faire des choses urgentes simplement pour montrer qu'ils sont occupés. De cette façon, ils y trouvent une certaine

sécurité. D'ailleurs, les gens confondent souvent les choses urgentes avec les priorités puisqu'elles réclament une intervention immédiate. Cela crée un faux-semblant d'importance. Alors qu'ils croient faire des tâches importantes, au contraire il s'agit plutôt de choses urgentes. Dans cette catégorie, on retrouve beaucoup d'appels téléphoniques, de réunions, d'activités pour les autres, une partie de la messagerie électronique et des activités pressantes à faire immédiatement. Ces activités font partie du quadrant III dans la matrice d'Eisenhower, celui de l'Illusion selon Covey (2005). Cette matrice est présentée à la figure 1.3 dans la section sur les approches de la gestion du temps.

4.1.2 L'importance

L'importance est le deuxième facteur qui détermine la façon dont nous occupons notre temps. Les choses importantes ne sont pas aussi attrayantes que les choses urgentes, car elles sont rarement à accomplir le jour même ou dans la même semaine. Cela explique pourquoi on néglige souvent l'importance au détriment de l'urgence. Et plus nous faisons de place pour l'urgence, moins il nous en reste pour l'importance. Le temps qui reste pour acquitter ce type de tâches est donc très minime pour ne pas dire souvent nul. Pourtant, les tâches importantes empêchent dans la plupart des cas qu'une situation devienne urgente. En effet, plus il y a de temps consacré aux tâches importantes, plus nous sommes en mesure de maîtriser notre temps, car nous augmentons notre capacité à agir avant qu'une situation devienne critique.

Dans la matrice d'Eisenhower représentée par la figure 1.3, les tâches importantes, mais non urgentes appartiennent au quadrant II appelé celui de la Qualité d'après Covey (2005). C'est là que la planification à long terme, la préparation des réunions, l'anticipation et la prévention des problèmes, l'amélioration continue, et bien d'autres se retrouvent.

4.1.3 Les approches et les outils de la gestion du temps

Bien souvent, les outils et les approches utilisées en gestion du temps poussent les gens à privilégier quotidiennement les urgences. Les listes de choses à faire, la feuille d'action journalière, la gestion des priorités et la planification quotidienne les amènent à hiérarchiser les urgences et leur résolution. D'où l'importance de comprendre la différence entre ces deux

concepts : urgence et importance. Cette distinction assure une meilleure utilisation des outils et des approches de la gestion du temps. Ainsi, une portion significative de temps peut être dégagée pour les choses importantes qui vont à leur tour aider les gestionnaires à sortir de la Tyrannie de l'urgence.

Les outils et les approches de la gestion du temps s'applique à tous les types d'activités de la matrice d'Eisenhower, les gestionnaires doivent savoir bien les utiliser pour pouvoir gagner du temps et se diriger vers le quadrant II qui représente l'importance.

4.2 Schématisation du cadre conceptuel

Le cadre conceptuel de la figure 4.1 comprend les quatre quadrants de la matrice d'Eisenhower, car ils représentent les types d'activités d'un gestionnaire selon leur degré d'urgence et d'importance. La première question de recherche vise à faire ressortir les tâches et les activités du quadrant III qui occupent le plus de temps aux gestionnaires afin de voir si certaines d'entre elles pourraient être éliminées, transférées, déléguées ou améliorées. Dans la littérature, ces activités sont : les réunions, les appels téléphoniques, les courriels et les interruptions des collègues.

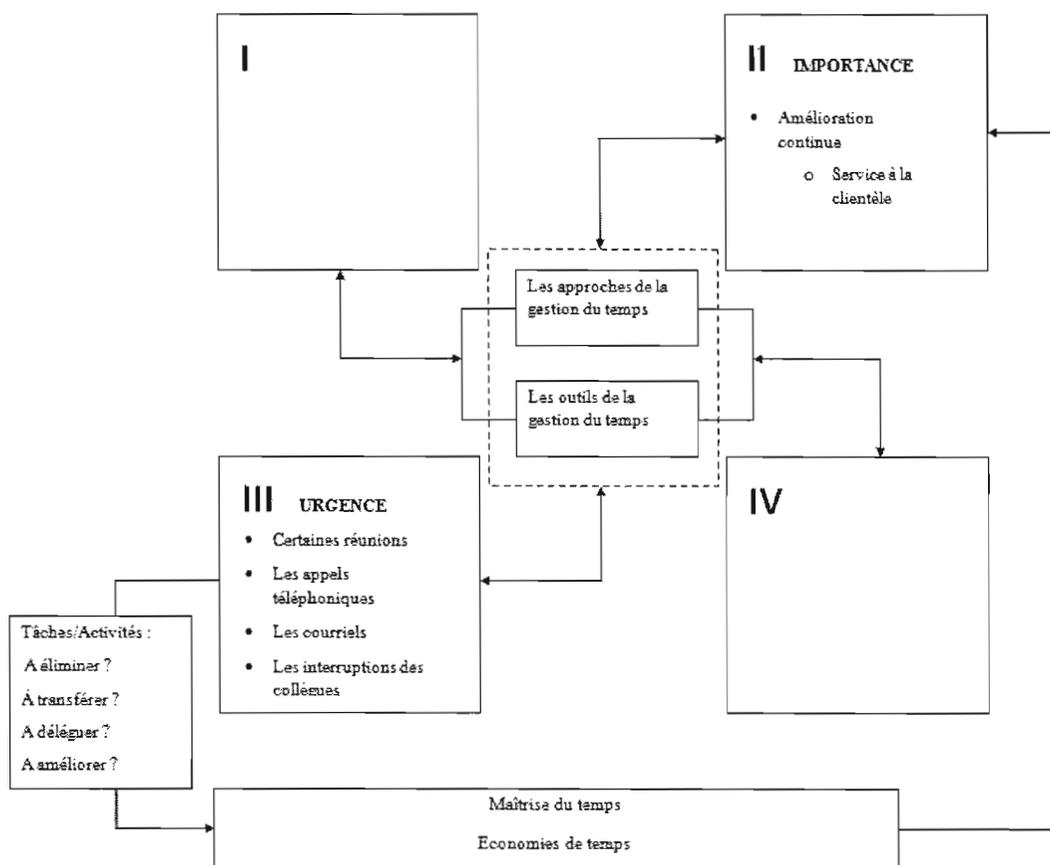
Pour maîtriser leur emploi du temps et ainsi gagner du temps, les gestionnaires peuvent appliquer les approches et les outils de la gestion du temps pour chaque type d'activités (I, II, III, IV). La deuxième question de recherche porte sur les approches principales de la gestion du temps. On cherche à savoir si les gestionnaires appliquent plusieurs approches et s'ils réussissent à se libérer du temps de façon significative. S'ils ne réussissent pas, on cherche à savoir quelles sont les raisons qui expliquent la sous-utilisation des approches et s'ils auraient avantage à en appliquer plusieurs. La troisième question concerne les outils de la gestion du temps à savoir quels outils sont utilisés par les gestionnaires. Ont-ils évolué vers la 5^e génération en matière d'outils et est-ce qu'ils les utilisent adéquatement pour ainsi gagner du temps ?

Cette étude focalise surtout sur l'exploitation des approches et des outils de la gestion du temps pour réduire le temps passé dans le quadrant III (l'urgence) et ainsi libérer du temps vers le quadrant II (l'importance) afin que les gestionnaires puissent se consacrer à des

projets d'amélioration continue, plus précisément l'amélioration du service à la clientèle des services techniques.

À partir des variables retenues, le cadre conceptuel se présente de cette façon.

Figure 4.1 Le cadre conceptuel



CHAPITRE V

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre s'intéresse à la démarche scientifique qui s'impose pour cette étude. D'abord, il présente l'approche de recherche retenue et expose les méthodes de recherche qui s'y rattachent, plus précisément celles qui sont utilisées pour recueillir les données. Par la suite, le choix des instruments de collecte de données est énoncé.

5.1 L'approche de recherche

Plusieurs éléments peuvent venir influencer le choix du type de recherche dont, en particulier, le problème de recherche. Celui-ci nécessite d'apporter des explications, de découvrir s'il existe une possible corrélation entre les différentes variables. C'est pourquoi, dans le cadre de cette étude, une approche de recherche s'avère plus pertinente pour examiner la problématique proposée. Il s'agit de la recherche qualitative.

Cette dernière, qualifiée d'inductive, a pour but la compréhension et l'explication d'un problème dans son contexte et sa dynamique (Thiéart et al. 2003). Par conséquent, la connaissance du contexte dans lequel est réalisée la recherche est primordiale. Le choix de ce type de recherche permet au chercheur de mener une investigation de l'intérieur avec le sujet pour étudier ses comportements de façon plus approfondie que dans un sondage. Cette recherche se porte donc à l'interprétativisme (Miles et Huberman 2003). De plus, la recherche qualitative repose sur une stratégie de recherche souple et interactive dans la manière dont les informations sont recueillies et interprétées (Miles et Huberman 2003).

Afin de mieux comprendre le problème à l'étude et de cerner toutes les dimensions qui l'entourent, cette recherche est de type qualitatif, à caractère exploratoire avec une approche de type interprétative. Il s'agit d'abord d'une phase exploratoire sur le sujet. Dans l'avenir,

d'autres études s'y consacreront plus en profondeur pour mener à d'éventuelles améliorations plus concrètes du problème.

5.1.2 Le choix de la méthode de collecte de données

Cette étape est cruciale dans le processus de recherche puisqu'elle consiste à déterminer la façon dont les informations, sur lesquelles la recherche se fonde, sont recueillies. La recherche qualitative regroupe un ensemble de techniques d'investigation dont l'usage est très répandu. Les principales méthodes qualitatives utilisées en recherche sont : les discussions en groupe (*focus group*), l'entrevue individuelle (structurée, semi-structurée et non-structurée) et l'observation (participante et non-participante) (Thiéart et al. 2003).

Pour cette étude, le choix d'une combinaison de méthodes est nécessaire pour recueillir les données primaires. La première méthode de collecte de données est l'observation directe non-participante. Cela consiste à aller directement sur le terrain pour faire les observations sans participer aux tâches quotidiennes des sujets de l'étude. La deuxième méthode retenue porte sur l'entrevue individuelle semi-dirigée et se déroule de la façon suivante : (1) l'enregistrement des entrevues, (2) la prise de notes durant l'entrevue et (3) l'analyse du contenu des informations recueillies.

Par ailleurs, des données secondaires ont été, aussi, collectées lors d'une recherche documentaire préalable au terrain. Ces données proviennent, en autres, du site web du centre hospitalier concerné par l'étude et des documents complémentaires fournis par la Direction des services techniques lors des rencontres préliminaires au projet. Ces données secondaires permettent d'enrichir les données primaires recueillies pour une meilleure compréhension et analyse du problème.

5.1.2.1 Justifications du choix des méthodes

La problématique de cette étude ne peut être comprise sans passer par le point de vue des participants ce qui nous pousse à privilégier l'observation directe. Cette méthode amène des informations plus riches sur le sujet et une compréhension plus intense de la situation vécue

par les participants observés (Laperrière 2009). Ainsi, l'observation permet d'appréhender une réalité vécue et de mieux saisir la dynamique, plutôt que d'obtenir de fausses représentations.

Le fait de parler avec les gens aide toujours à mieux comprendre ce que l'on voit et à mettre en contexte les observations. En effet, les questions abordées lors de l'entrevue individuelle permettent d'approfondir certains éléments observés, mais aussi d'en explorer de nouveaux tels que les opinions, les impressions et les attitudes des participants. De plus, grâce à la proximité, les données du répondant sont spontanées, définitives, plus riches et plus nuancées ce qui assure la validité des données produites (Thiétart et al. 2003). En somme, l'entrevue donne un accès privilégié à l'expérience humaine (Savoie-Zajc 2009). Voilà qui justifie bien le choix de faire des entrevues individuelles pour venir compléter les observations faites sur le terrain.

5.1.2.2 Instruments de collecte de données

Pour cette recherche, un outillage approprié composé de trois instruments qui expliquent la journée d'observations a été construit avant. Tout d'abord, un document intitulé « Horaire prévu de la journée d'observations » a été transmis par courriel aux participants avant l'investigation sur le terrain à des fins d'observations. Celui-ci demande aux participants d'énumérer les tâches qu'ils ont prévues d'effectuer lors de la journée d'observations et d'estimer la durée de chacune d'entre elles. Ce document figure dans l'annexe A. Il sert à savoir s'il existe une cohérence entre ce que le participant a planifié de faire comme tâches et ce qui se passe réellement sur le terrain.

L'enregistrement des observations directes sur le terrain se fait à l'aide d'un journal de bord, appelé « Registre de l'emploi du temps ». Il y est consigné l'ensemble des actions entreprises par les participants tout au long de la journée d'observations. On le retrouve dans l'annexe B. Cet instrument de collecte de données est grandement inspiré de la feuille d'action journalière. Les éléments à observer sont de différentes natures: le temps, les lieux, les tâches et les activités. Il s'agit de pister sur les éléments qui prennent du temps.

Le dernier instrument de collecte de données est un complément au journal de bord, car il vient approfondir certaines informations recueillies lors des observations sur le terrain. Contrairement aux techniques d'investigation sur la base d'un sondage, l'entrevue semi-dirigée n'a pas recours à un questionnaire fermé, mais plutôt à un guide d'entrevue élaboré selon le sujet de l'étude avec des questions ouvertes. Nous disposons donc d'une certaine latitude pour adapter le guide en éliminant ou en ajoutant des questions dépendamment des réponses des participants. La flexibilité qui caractérise cet outil favorise les réflexions intéressantes. Le guide d'entrevue est composé de quatre parties. La première partie s'intéresse à la gestion du temps collectif, c'est-à-dire aux activités que les gestionnaires partagent avec les autres. Ensuite, la deuxième partie concerne les approches de la gestion du temps utilisées ou non par les gestionnaires. Dans la troisième partie, il est question des outils de la gestion du temps dont les gestionnaires se servent ou non. Puis, la quatrième partie est une synthèse ouverte qui comporte des questions générales sur la gestion du temps. Un exemplaire du guide d'entrevue est présenté dans l'annexe C.

Le tableau 5.1 résume les instruments de collecte de données utilisés pour mesurer chacune des questions de recherche.

Tableau 5.1 : Liens entre les instruments de collecte de données et les questions de recherche

Instruments de collecte de données	Questions de recherche visées	Principaux éléments recherchés
Horaire prévu	Q2, Q2.1, Q2.2	<ul style="list-style-type: none"> • La planification
Registre de l'emploi du temps	Q1, Q2, Q2.1, Q2.2, Q2.4, Q3	<ul style="list-style-type: none"> • La répartition du temps selon les tâches et les activités • Les approches utilisées • Les outils utilisés
Guide d'entrevue	Q2, Q2.1, Q2.2, Q2.3, Q3	<ul style="list-style-type: none"> • Les approches utilisées • Les outils utilisés

5.1.3 L'échantillonnage

Dans le cadre de cette étude, on examine un cas en particulier. Lorsque l'analyse d'un cas concerne qu'une seule organisation, l'échantillon est dit intra-site. À l'inverse, si le cas requiert l'analyse de plusieurs sites, l'échantillon est donc de type inter-sites ou multi-sites (Miles et Huberman 2003). Puisque notre étude est basée sur une seule organisation soit le Centre hospitalier de l'Université de Montréal, mais que celle-ci comporte trois sites distincts (Hôpital Notre-Dame, Hôpital Saint-Luc et Hôtel-Dieu) il s'agit d'un échantillonnage multi-sites. Ce choix d'échantillonnage nous permet d'approfondir la compréhension et l'explication du problème en plus d'apporter plus de validité aux résultats obtenus. L'analyse multi-sites consiste à choisir les trois hôpitaux pour effectuer les observations et y faire les entrevues semi-dirigées.

La sélection de l'échantillon s'est faite par critères, ce qui permet de choisir de manière précise les éléments de l'échantillon. Cette méthode est particulièrement appropriée pour les échantillons de petites tailles et garantit l'homogénéité des éléments de l'échantillon (Thiéart et al. 2003). Pour être susceptible de faire partie de l'échantillon, les critères suivants devaient être respectés : travailler parmi la Direction des services techniques du CHUM, occuper le poste de chef de secteur et être en charge du secteur de la menuiserie. Les deux premiers critères sont aussi utilisés pour la recherche d'Élisabeth Gour, la seule différence est qu'elle analyse le secteur de la plomberie.

On compte trois participants qui correspondent aux critères de l'échantillon pour cette étude exploratoire, car il y a seulement un chef de secteur pour la menuiserie par hôpital. Ils occupent tous le même poste, c'est-à-dire qu'ils se situent sur le même niveau hiérarchique (chef de secteur). De plus, ils travaillent tous dans le même secteur, soit celui de la menuiserie.

5.1.4 Déroutement des journées d'observations et des entrevues

Les journées d'observations ont eu lieu en novembre 2010. Au total, on compte trois jours d'observations, puisque chaque participant a été suivi durant une journée complète de travail soit d'environ huit heures.

En ce qui concerne les entrevues semi-dirigées, elles ont eu lieu quelques jours après les journées d'observations, plus précisément en décembre 2010. Une demi-journée a été nécessaire pour effectuer les trois entrevues auprès des chefs de secteur en comptant les déplacements entre les trois hôpitaux. Chaque entrevue a duré en moyenne une heure.

Avant de débiter les entrevues, les modalités propres à la réalisation de celles-ci ont été présentées au participant, soit la durée et l'acceptation de l'enregistrement. De plus, il a été rappelé à chacun le contexte et les objectifs de l'étude ainsi que les règles déontologiques de la recherche relatives à la confidentialité.

5.1.4.1 Traitement et analyse

Lors des journées d'observations, des notes exhaustives ont été prises puis retranscrites dans un tableau à l'aide du logiciel Microsoft Word. Chaque tâche et activité a été chronométrée pour répartir le temps des questionnaires sur une période de huit heures. Pour faciliter l'analyse, la répartition du temps des questionnaires selon les tâches et les activités est illustrée sous la forme de diagrammes de secteurs.

Le traitement des entrevues s'est effectué en trois étapes. D'abord, elles ont toutes été enregistrées. Par la suite, elles ont été transcrites pour faciliter l'analyse. La transcription des entrevues a été réalisée avec le logiciel de traitement de texte Microsoft Word. Quelques messages électroniques ont été échangés pour clarifier et compléter certaines informations recueillies. Puis, la lecture de celles-ci a permis de dégager les thèmes recherchés de l'étude. Ces derniers ont été retenus à des fins d'analyse pour exposer les résultats.

Pour parvenir à traiter les données, la méthode d'analyse la plus appropriée est celle de l'analyse de contenu. D'ailleurs, l'analyse se base uniquement sur les données récoltées lors des journées d'observations et d'entrevues. Elle ne s'appuie en aucun cas sur des études antérieures de la gestion du temps.

Puisque cette étude est réalisée en mode collaboration, l'échange de certaines données avec Élisabeth Gour est nécessaire pour élargir l'analyse de ma première question de recherche

seulement. Deux sortes d'analyses peuvent alors ressortir : analyse horizontale (par hôpital) et analyse verticale (par secteur).

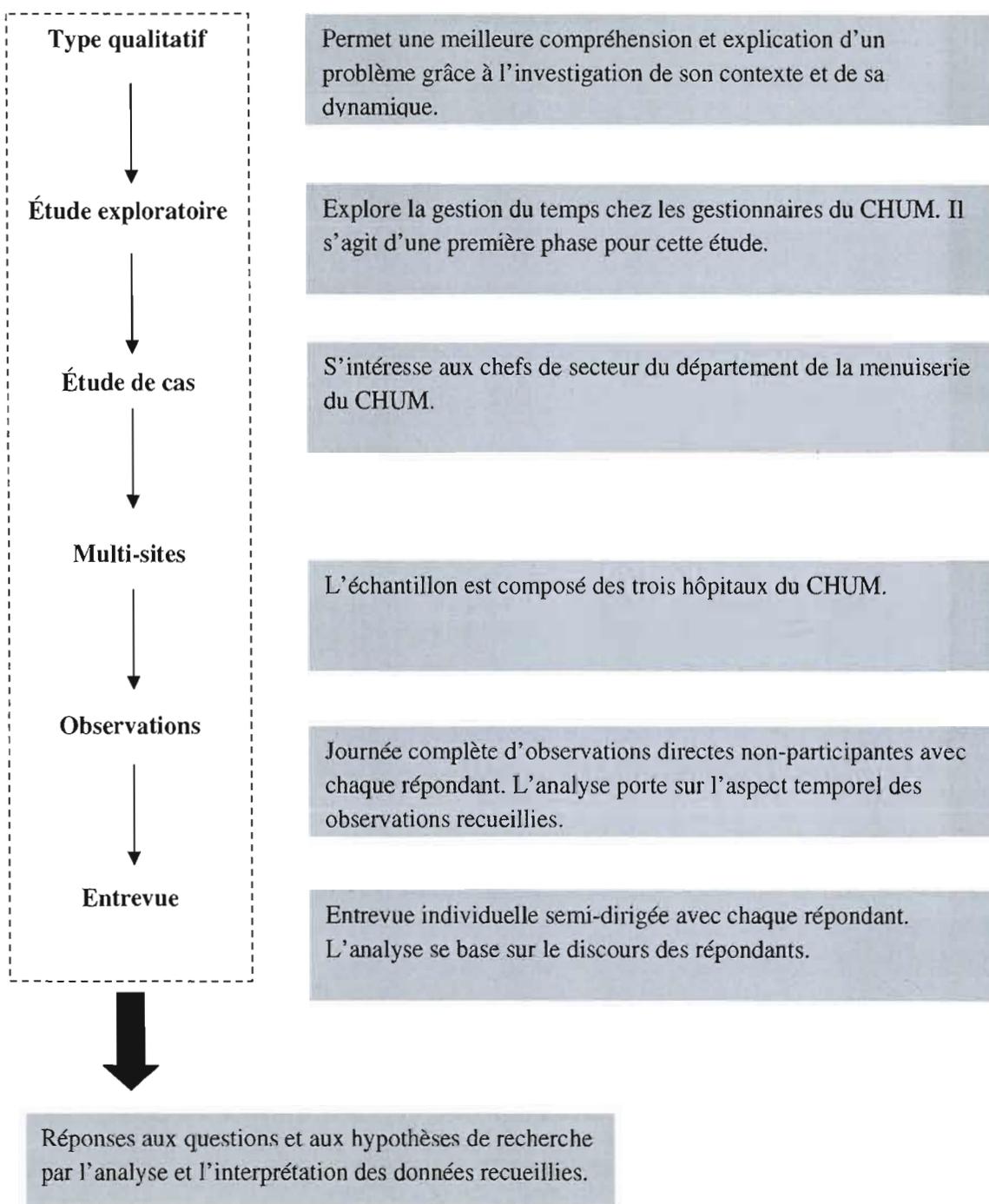
Puisqu'une entente de confidentialité a été établie dans le cadre de la présente recherche, les noms des répondants et des hôpitaux ne peuvent pas être divulgués. Les sites hospitaliers ont donc été remplacés par des lettres (A, B, C) et les secteurs des services techniques (menuiserie et plomberie) par des chiffres (1, 2) pour ne pas parvenir à identifier le répondant.

5.2 Conclusion

En guise de conclusion, la méthodologie adoptée pour cette étude est représentée à la figure 5.1.

Figure 5.1 : Récapitulatif sur la méthodologie adoptée

Cette présente recherche est :



CHAPITRE VI

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le sixième chapitre est consacré à la présentation des résultats. On y expose les résultats des journées d'observations et des entrevues réalisées. Ce chapitre comporte deux sections. La première section présente les résultats de la première question de recherche qui sont tirés en partie du registre de l'emploi du temps des gestionnaires. La deuxième section présente les résultats de la deuxième et de la troisième question qui proviennent du guide d'entrevue. Les valeurs présentées dans ce chapitre sont issues d'une recherche exploratoire.

6.1 Présentation des résultats de la recherche

Les résultats sont présentés selon des thèmes principaux. Ces thèmes sont rattachés à une question de recherche en particulier. Ils ont été dégagés de la revue de la littérature et sont aussi soutenus par le modèle théorique du cadre conceptuel propre au chapitre IV. Chaque thème regroupe plusieurs composantes dans lesquelles les résultats sont exposés.

Le tableau 6.1 résume différentes composantes qui appuient les thèmes retenus pour la présentation des résultats. La majorité des composantes a été trouvée dans la littérature. Seules les tâches ont été établies en fonction de la profession étudiée.

Tableau 6.1 : Présentation des principaux thèmes et composantes retenus

Questions de recherche/Thèmes retenus		Composantes en appuis
Question de recherche 1	La répartition du temps des gestionnaires	<p>Tâches :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrôle et suivi • Gestion du budget • Approvisionnement • Requête de travail • Projets <p>Activités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réunions • Appels téléphoniques • Courrier électronique • Déplacements
Question de recherche 2	Les approches de la gestion du temps	<ul style="list-style-type: none"> • Planification • Gestion des priorités • Délégation
Question de recherche 3	Les outils de la gestion du temps	<ul style="list-style-type: none"> • Liste de choses à faire • Feuille d'action journalière • Agenda papier et électronique • Logiciels informatiques

6.2 Présentation des résultats sur la répartition du temps des gestionnaires

Ce thème comporte deux sous-sections et englobe les chefs de secteur de la menuiserie et de la plomberie. D'abord, on y présente la répartition du temps des différentes tâches : le contrôle et le suivi, la gestion du budget, l'approvisionnement, les requêtes de travail et les projets. Par la suite, on retrouve la répartition du temps des différentes activités: les réunions, les appels téléphoniques, le courrier électronique et les déplacements. Le temps réparti est basé sur une journée de travail et comprend l'ensemble des tâches et des activités mentionnées. Les résultats exposés dans cette section font partie d'une recherche exploratoire.

Pour une vue globale de la répartition du temps des gestionnaires et selon leur secteur, le tableau 6.2 rassemble les principaux résultats de l'étude. Les pourcentages ne sont pas significatifs statistiquement, car ils sont établis sur la base d'une journée de travail choisie au quasi-hasard. Les résultats sont commentés dans les prochaines sous-sections afin de faire ressortir ce qui est le plus distinctif.

Tableau 6.2 : Résultats sur la répartition du temps des gestionnaires

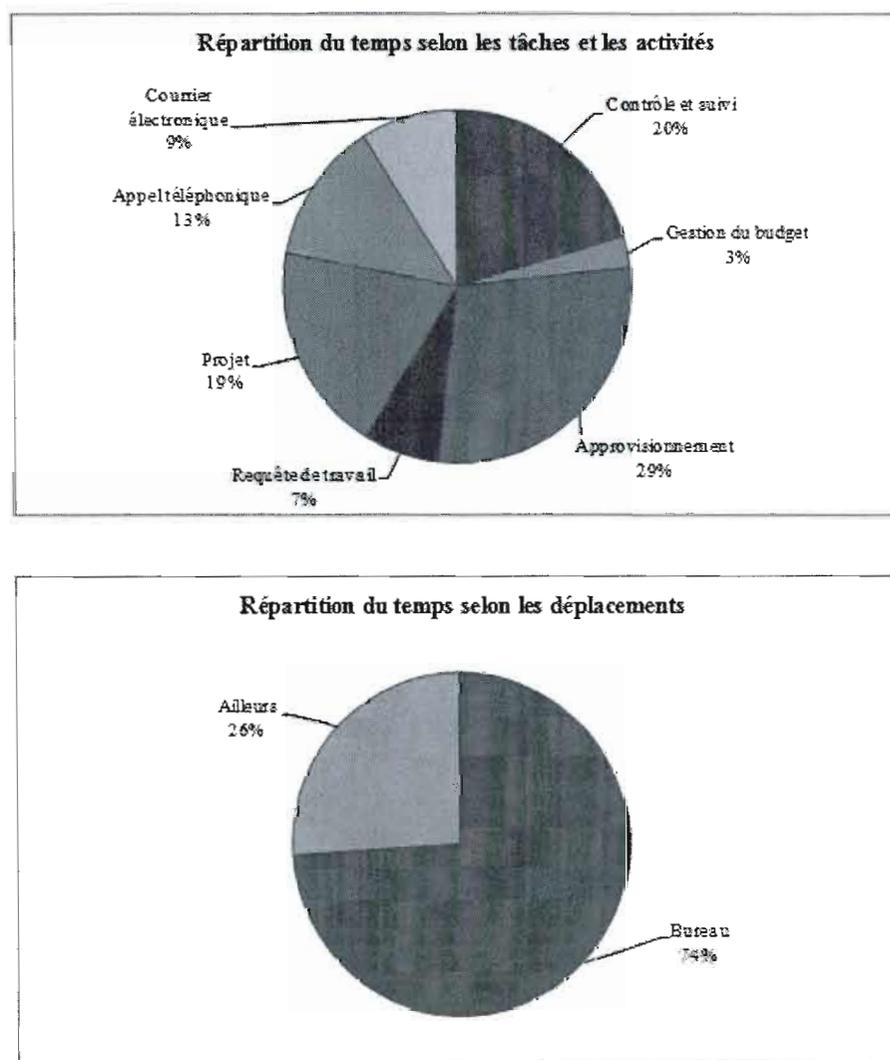
Tâches/Activités ²¹	Menuiserie			Plomberie		
	A1	B1	C1	A2	B2	C2
Contrôle et suivi	20%	26%	12%	26%	35%	17%
Gestion du budget	3%	0%	3%	0%	0%	3%
Approvisionnement	29%	0%	4%	11%	0%	3%
Requête de travail	7%	18%	4%	8%	4%	3%
Projets	19%	17%	35%	11%	24%	25%
Réunions	0%	14%	25%	15%	13%	31%
Appels téléphoniques	13%	18%	14%	14%	13%	11%
Courrier électronique	9%	7%	3%	15%	11%	7%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Déplacements :						
Bureau	74%	54%	47%	64%	39%	35%
Ailleurs	26%	46%	53%	36%	61%	65%

Les résultats pour chaque répondant sont présentés sous forme de diagramme de secteurs. La figure 6.1 présente les résultats pour le chef de secteur A1. Par exemple, sur l'ensemble des

²¹ Les sections 6.2.1 et 6.2.2 définissent ce que couvre chacune des tâches et activités.

tâches et des activités accomplies dans la journée d'observation, le contrôle et le suivi ont occupé 20% du temps de la journée de travail du chef de secteur A1. Pour ce qui est des déplacements, le chef de secteur A1 a passé 26% du temps de la journée de travail à l'extérieur de son bureau, ce qui inclut le temps des déplacements et le temps hors bureau passé sur certaines tâches et activités. Le reste du temps, soit 74% du temps de la journée de travail, il est resté à son bureau faire d'autres tâches et activités. Pour les autres répondants, les résultats sous forme de diagramme se trouvent à l'annexe D.

Figure 6.1 : Résultats sur la répartition du temps du chef de secteur A1



6.2.1 Répartition du temps selon les différentes tâches

Les chefs de secteur occupent leur temps à effectuer toutes sortes de tâches. D'après les observations, on peut ressortir cinq tâches exécutées par la majorité des chefs de secteur de façon journalière : le contrôle et le suivi, la gestion du budget, l'approvisionnement, les requêtes de travail et les projets.

6.2.1.1 Le contrôle et le suivi

Cette tâche comprend les visites d'inspection sur les lieux des travaux pour constater l'exécution ou l'avancement de ceux-ci. S'il y a lieu, les chefs de secteurs doivent apporter des correctifs ou donner de nouvelles directives aux employés. Elle inclut aussi les divers entretiens avec les employés sur le déroulement des travaux à effectuer. De plus, la vérification finale des travaux importants entre aussi dans cette tâche.

- Le contrôle et le suivi est la tâche qui occupe le plus de temps aux chefs de secteur dans une journée de travail.
- En comparant les secteurs de la menuiserie et de la plomberie, on s'aperçoit que les résultats se ressemblent beaucoup. Par contre, les pourcentages sont légèrement plus élevés dans le secteur de la plomberie.
- Une différence est plus présente lorsqu'on compare les trois hôpitaux. Les chefs de secteur de l'hôpital C passent beaucoup moins de temps à faire du contrôle et du suivi que les chefs de secteur des deux autres hôpitaux.

6.2.1.2 La gestion du budget

Une autre tâche des chefs de secteurs est de gérer leurs finances à l'aide du logiciel informatique Expresso. Les travaux techniques peuvent requérir du matériel spécifique (fournisseurs) ou une main-d'œuvre interne et/ou externe spécialisée (sous-traitant, entrepreneur). Un suivi régulier du budget doit alors être effectué afin de limiter le plus

possible les dépenses ou de justifier une demande de budget sur différents travaux techniques.

- La gestion du budget est la tâche qui occupe le moins de temps aux chefs de secteur dans une journée de travail.
- En comparant les secteurs de la menuiserie et de la plomberie, on remarque que les résultats sont très semblables. Par contre, les pourcentages sont légèrement plus élevés dans le secteur de la menuiserie, car cette tâche a été observée chez deux chefs de secteur contrairement au secteur de la plomberie où seulement un chef de secteur a effectué cette tâche.
- Entre les hôpitaux, cette tâche est surtout effectuée par les chefs de secteur de l'hôpital C, car ils s'occupent de faire une partie du traitement des factures des bons de travail des employés contractuels. La gestion du budget n'a pas du tout été observée chez les chefs de secteur de l'hôpital B. Il ne s'agit donc pas d'une tâche journalière pour tous les chefs de secteur.

6.2.1.3 L'approvisionnement

Cette tâche consiste à saisir les commandes d'achats de matériel dans le système informatique GRH et à approuver les commandes. À la réception du matériel, un suivi des bons de commande doit être effectué et les informations suivantes doivent être consignées : numéro de réquisition, date de réception, article commandé, prix et quantité.

- L'approvisionnement n'est pas une tâche qui occupe beaucoup de temps en générale aux chefs de secteur dans une journée de travail.
- Il n'y a pas de différence frappante qui ressort entre les deux secteurs; la menuiserie et la plomberie.
- Les pourcentages attribués pour cette tâche diffèrent surtout entre les hôpitaux. Les chefs de secteur de l'hôpital A passent beaucoup de temps sur cette tâche comparativement aux deux autres hôpitaux. En effet, ils doivent entrer les

commandes dans le système informatique et faire aussi le suivi ce que les autres hôpitaux ne font pas.

6.2.1.4 Les requêtes de travail

Les requêtes de travail sont des demandes de travail faites par les employés du CHUM qui se rattachent à des tâches d'entretien, de réparation et/ou d'aménagement mineur non capitalisable. Cependant, elles ne sont pas toujours envoyées électroniquement par les clients dans le système Intranet. Il arrive qu'elles proviennent des employés des services techniques (bon de travail ouvert). Dans ce cas, les chefs de secteur s'occupent d'entrer les bons de travail dans le système informatique. Pour ce faire, ils utilisent l'Intranet ou MainBoss, un logiciel de gestion des bons de travail. Les requêtes curatives (bris, réparations) sont entrées dans l'Intranet tandis que les requêtes préventives passent par MainBoss. Lorsque les requêtes de travail sont complétées, les chefs du secteur les vérifient une fois par semaine pour faire le suivi (temps, commentaires, date) et ensuite elles sont remises à la secrétaire ou à la technicienne qui s'occupe de les fermer.

- Les requêtes de travail ne sont pas une tâche qui occupe beaucoup de temps aux chefs de secteur, car la plupart proviennent de l'Intranet, seulement un petit nombre de requêtes (bon de travail ouvert) doit être saisi par les chefs de secteur quotidiennement.
- Il n'y a pas de différence entre les résultats des deux secteurs; la menuiserie et la plomberie.
- Les chefs de secteur de l'hôpital B et C passent moins de temps à effectuer cette tâche que l'hôpital A, car ils ont des secrétaires ou des techniciennes administratives pour les aider. Lors de la journée d'observations le chef de secteur de l'hôpital B a passé beaucoup de temps à entrer des bons de travail, car la technicienne était très occupée ce qui n'est pas représentatif des autres journées de travail.

6.2.1.5 Les projets

Tel que mentionné dans le chapitre II, les chefs de secteur prennent en charge différents projets. Ils en gèrent certains complètement, c'est-à-dire que la portée des travaux est faite par les employés du secteur des services techniques (projets STB) ou par des entrepreneurs qu'ils gèrent et embauchent (projets Hôpital). Par contre d'autres, sous l'autorité du chargé de projet, nécessitent un plus grand degré d'implication de la part des chefs de secteur : projets CHUM et projet CHUM Centre-ville. Ces projets particuliers requièrent plus de main-d'œuvre et de temps que les travaux d'entretien régulier.

- Les différents projets auxquels participent les chefs de secteur occupent beaucoup de temps aux chefs de secteur.
- Il n'y a pas de grande différence entre les résultats des deux secteurs; la menuiserie et la plomberie.
- Au niveau des hôpitaux, l'hôpital C est celui qui passe le plus de temps sur les projets. D'ailleurs, il s'agit de la tâche qui occupe le plus de temps de ses chefs de secteur. Par ailleurs, l'hôpital A est celui qui passe le moins de temps sur les projets.

6.2.2 Répartition du temps selon les différentes activités

Une journée de travail, pour les chefs de secteur, ne se résume pas seulement aux cinq tâches mentionnées précédemment. Il y a aussi différentes activités qui occupent une portion de leur temps. On retrouve notamment les réunions, les appels téléphoniques, le courrier électronique et les nombreux déplacements.

Il existe plusieurs recoupements entre les tâches et les activités des chefs de secteur. Par exemple pour les réunions, les pourcentages listés dans le tableau 6.2 incluent les réunions pour les projets, pour l'approvisionnement, etc. Cela s'applique aussi aux autres activités. Le tableau 6.3 présente la matrice des tâches et des activités des chefs de secteur qui peuvent se recouper.

Tableau 6.3 : La matrice des tâches et des activités

		Les activités				
		Réunions	Appels téléphoniques	Courrier électronique	Déplacements	Autres
Les tâches	Contrôle et suivi	X	X	X	X	X
	Gestion du Budget	X				X
	Approvisionnement	X	X			X
	Requête de travail	X	X	X	X	X
	Projets	X	X	X	X	X
	Autres	X	X	X	X	X

6.2.2.1 Les réunions

Cette activité est planifiée d'avance et se retrouve normalement à l'agenda des chefs de secteur. Elle peut être de différents types, c'est-à-dire les réunions d'équipe, les réunions d'information, les réunions de chantier, les réunions de coordination, etc.

- Les réunions peuvent recouper plusieurs des tâches des chefs de secteur. Cela fait en sorte que les chefs de secteur passent beaucoup de temps pour cette activité.
- Entre les secteurs, les réunions occupent plus de temps dans le secteur de la plomberie que celui de la menuiserie.
- Au niveau des hôpitaux, il existe une différence dans la répartition de temps dans une journée de travail pour cette activité. L'hôpital A et l'hôpital B ont quasi la même répartition de temps attribuée pour les réunions dans une journée comparativement à l'hôpital C, où les chefs de secteur passent beaucoup plus de temps en réunion.

6.2.2.2 Les appels téléphoniques

Les chefs de secteur utilisent leur téléphone de bureau pour communiquer avec les clients, les fournisseurs, les supérieurs ou les collègues. Le cellulaire n'étant pas toléré dans l'hôpital, ils

disposent d'une radio-émetteur. Cela leur permet de rejoindre les employés sur les chantiers et communiquer avec eux dans l'hôpital pour toutes urgences. Cette activité regroupe donc les appels téléphoniques et les appels radio.

- Les appels téléphoniques sont aussi une activité que l'on retrouve dans plusieurs des tâches des chefs de secteur. Cette activité occupe donc beaucoup de temps dans une journée pour les chefs de secteur.
- Entre les secteurs, la portion de temps passée dans une journée à faire cette activité est très semblable dans les deux secteurs; la menuiserie et la plomberie.
- Entre les hôpitaux, il n'y a pas de différence quant au pourcentage de temps. La moyenne de temps pour cette activité dans une journée est d'environ 14%.

6.2.2.3 Le courrier électronique

La messagerie électronique permet aux chefs de secteur de communiquer avec différentes personnes en plus de partager une quantité importante d'informations rapidement aux personnes concernées. La lecture, la transmission et le classement des courriels entrent dans cette activité.

- La messagerie électronique n'est pas utilisée dans toutes les tâches des chefs de secteur, seulement lorsqu'il est nécessaire de communiquer avec les employés, collègues pour les travaux ou les projets. Parmi les activités, elle est celle qui occupe le moins de temps dans une journée de travail.
- Entre les secteurs, la moyenne de temps passée pour la messagerie électronique est plus élevée dans le secteur de la plomberie (11%) que celui de la menuiserie (6%).
- Entre les hôpitaux, l'hôpital A est celui, où les chefs de secteur passent le plus de temps (12%) à lire et à répondre à leurs courriels contrairement à ceux de l'hôpital C (5%). Pour des fins de visualisation, 5% du temps occupé par la messagerie électronique dans une journée de travail de huit heures équivaut à 24 minutes et 12% équivaut à 58 minutes.

6.2.2.4 Les déplacements

Les travaux à effectuer par les employés du CHUM peuvent être localisés partout dans l'établissement ce qui nécessite de nombreux déplacements. En effet, les chefs de secteur sont appelés à se déplacer régulièrement dans une journée pour constater les mandats à effectuer, faire un suivi ou procéder à une vérification finale des travaux. D'autres doivent aussi se déplacer pour se rendre à des réunions situées dans des édifices adjacents à l'hôpital.

- Les déplacements peuvent être requis pour différentes tâches telles que les réunions, le contrôle et le suivi, les requêtes de travail, etc.
- Entre les secteurs, la moyenne de temps passé à l'extérieur du bureau, pour les chefs de secteur, est plus élevée dans le secteur de la plomberie (54%) que celui de la menuiserie (42%).
- Entre les hôpitaux, l'hôpital C est celui, où les chefs de secteur passent en moyenne le plus de temps (59%) à l'extérieur de leur bureau contrairement à ceux de l'hôpital A (31%) qui travaillent la plupart de leur temps dans leur bureau.

6.2.3 Conclusion sur la répartition du temps des gestionnaires

Les différences entre les secteurs de la menuiserie et de la plomberie en ce qui a trait aux tâches et aux activités sont négligeables. Par contre, la comparaison entre les hôpitaux est beaucoup plus intéressante.

Parmi les tâches, le contrôle et le suivi occupent la majorité du temps dans une journée de travail. Les projets viennent aussi prendre une part importante de temps. La gestion du budget n'a pas d'impact sur le temps, car peu de temps est octroyé pour cette tâche dans une journée. D'autre part, les réunions occupent la majorité du temps des gestionnaires, car elles peuvent être introduites dans toutes les tâches des chefs de secteur tout comme les appels téléphoniques. La messagerie électronique n'est pas une activité très gourmande en temps. Quant aux déplacements, les chefs de secteur de l'hôpital C travaillent surtout hors bureau.

6.3 Présentation des résultats sur les approches de la gestion du temps

Pour ce thème, les résultats sont présentés en fonction des trois composantes à analyser c'est-à-dire la planification, la gestion des priorités et la délégation. Il est ici question des chefs de secteur de la menuiserie seulement.

Pour mettre en lumière les principales approches de la gestion du temps utilisées par les chefs de secteur de la menuiserie, le tableau 6.4 rassemble les principaux résultats recueillis pour chacune d'elle. Les résultats exposés dans cette section font partie d'une recherche exploratoire.

Tableau 6.4 : Résultats sur les approches de la gestion du temps

Approches	Caractéristiques	Menuiserie		
		A1	B1	C1
Planification	Fréquence	• Journalière	• Journalière	• Journalière et hebdomadaire • Long terme
	Période	• La vieille	• La vieille	• Le matin
	Outils	• Brève liste de tâches et ajout des tâches au fur et à mesure dans la journée	• Brève liste de tâches	• Fichier Excel détaillé de tous les projets
	Durée anticipée	• Non	• Non	• Non
	Marge de temps (imprévus)	• Non	• Non	• Non
	Respect des échéanciers	• Oui	• Oui	• Oui, mais dépend des projets (pas toujours)

Approches	Caractéristiques	Menuiserie		
		A1	B1	C1
Gestion des priorités	Ordre des priorités	<ul style="list-style-type: none"> • Urgence avant importance 	<ul style="list-style-type: none"> • Urgence avant importance 	<ul style="list-style-type: none"> • Urgence avant importance
	Ordre des urgences	<ul style="list-style-type: none"> • Valide si l'urgence soulevée est une urgence pour les clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Valide si l'urgence soulevée est une urgence pour les clients 	<ul style="list-style-type: none"> • Valide si l'urgence soulevée est une urgence pour les clients et selon le risque
	Évaluation de l'importance d'une tâche	<ul style="list-style-type: none"> • Oui 	<ul style="list-style-type: none"> • Oui 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas toujours (difficile à évaluer)
	Fréquence des crises	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de crises majeures (quarts de métiers pas très sollicités) 	<ul style="list-style-type: none"> • Crises fréquentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Peu de crises majeures (les chefs d'équipe)
	Gestion des urgences	<ul style="list-style-type: none"> • Évalue la nature du problème avant de le régler 	<ul style="list-style-type: none"> • Règle les problèmes quand ils se présentent 	<ul style="list-style-type: none"> • Évalue la nature du problème avant de le régler
Délégation	Application	<ul style="list-style-type: none"> • Non 	<ul style="list-style-type: none"> • Suffisamment 	<ul style="list-style-type: none"> • Suffisamment
	Préparation	<ul style="list-style-type: none"> • N/A 	<ul style="list-style-type: none"> • Oui 	<ul style="list-style-type: none"> • Oui
	Collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> • Non 	<ul style="list-style-type: none"> • Techniciens en bâtiment, chefs d'équipe et secrétaire 	<ul style="list-style-type: none"> • Commis administratif, chefs d'équipe et secrétaire
	Subordonnés manquent de compétences	<ul style="list-style-type: none"> • Oui 	<ul style="list-style-type: none"> • Non 	<ul style="list-style-type: none"> • Non

Approches	Caractéristiques	Menuiserie		
		A1	B1	C1
	Subordonnés manquent de disponibilités	• Non	• Non	• Non
	Traite des tâches qui pourraient être déléguées	• Oui, fréquemment	• Oui, parfois	• Oui, parfois
	Demeure le responsable final	• N/A	• Oui	• Oui

6.3.1 La planification

Pour effectuer la planification journalière, certains moments sont plus propices que d'autres quand. C'est pourquoi certains préfèrent planifier la veille les tâches ou les activités de la journée à venir comme les répondants A1 et B1. Tandis que le répondant C1 pour sa part, planifie plus le matin que la veille.

C1 : « Il m'arrive souvent de planifier dans les transports en commun, car ça me donne 1h30 par jour. Multiplie par cinq, ce n'est pas pire ».

D'après les données recueillies avant la journée d'observations (annexe A), le répondant A1 avait prévu approximativement sans ordre chronologique : une heure pour la gestion du budget (12,5%), deux heures et demi pour l'approvisionnement (31,25%), une heure et demi pour faire du contrôle et du suivi (18,75%), 30 minutes pour les courriels (6,25%), 30 minutes pour les appels téléphoniques (6,25%) et deux heures pour une réunion (25%). Pour sa part, le répondant B1 prévoyait selon l'ordre chronologique suivant : 30 minutes pour rencontrer ses employés (requête de travail) (6,25%), deux heures et demi pour le contrôle et le suivi des travaux (31,25%), 30 minutes pour lire ses courriels (6,25%), deux heures et demi en entrevue pour sa permanence (31,25%), une heure pour répondre à ses courriels (12,5%) et

une heure pour planifier sa journée du lendemain (12,5%). Puis, la planification pour le répondant C1 était dans l'ordre suivant : une heure en réunion avec les gestionnaires STB (12,5%), environ deux heures et demi en réunion de coordination pour un projet (31,25%), environ deux heures et demi pour le suivi des travaux avec les chefs d'équipe (31,25%) et deux heures pour le contrôle et le suivi des travaux et des projets par courriels (25%).

Les répondants ont tous la bonne habitude de consigner par écrit ce qu'ils doivent faire. La planification journalière des répondants A1 et B1 s'arrête à une brève liste de tâches à effectuer pour le lendemain. Le répondant C1 fait le suivi de ses projets qu'il inscrit dans un fichier informatique pour déterminer les tâches qu'il aura à faire durant la journée. Par ailleurs, tous les répondants se réservent les périodes les plus favorables de la journée, où il y a moins d'interruptions, pour les tâches essentielles. De façon générale, l'après-midi est consacrée à ce genre de tâches. Le répondant A1 se garde les tâches plus routinières vers la fin de la journée. Le répondant B1 en profite pour répondre à ses courriels, régler les dossiers de la journée et planifier la journée du lendemain. Le répondant C1 attend aussi en fin de journée pour faire le suivi de ses projets.

C1 : « La période la plus favorable est entre 15h30 et 17h30. C'est là que c'est le plus calme, car les gens quittent, ceux qui sont sur l'horaire de cinq jours. Donc, je reste avec ceux qui sont sur l'horaire de quatre jours. Donc dans cette accalmie-là pour moi c'est mieux. Le pire moment pour moi c'est en arrivant le matin, car je suis attendu partout ».

Aucun des trois répondants ne fixe une durée anticipée aux tâches qu'ils planifient. Le répondant B1 en explique la raison.

B1 : « Je fais seulement une liste des points à observer pour la journée du lendemain. Je n'évalue pas le temps parce que ce n'est jamais précis à cause des imprévus de toutes sortes ».

Les répondants : A1, B1 et C1 planifient donc les tâches qu'ils ont à faire sans garder de marge de temps pour les événements imprévus dans leur planification.

Puisque les échéanciers font partie de leur quotidien, les trois répondants en tiennent compte lors de leur planification journalière pour déterminer les tâches urgentes à faire. D'ailleurs, les répondants A1 et B1 accomplissent la plupart du temps les tâches dans les délais voulus.

Par contre, le répondant C1 mentionne que pour lui ce n'est pas toujours le cas, cela dépend des priorités et des projets.

C1 : « Les projets Hôpital, où on est impliqué dedans c'est-à-dire que la portée des travaux est faite par nos hommes ou par des contracteurs qu'on embauche et qu'on gère, ceux-là c'est sûr qu'on vise nos échéanciers et on les suit pis on ne les laisse pas dérapé. Quand on est impliqué sur un projet, que ce soit CHUM centre-ville, CHUM ou Hôpital avec un chargé de projet, on intervient quand le projet est dérapé. Ceux-là c'est sûr qu'à la minute où on intervient, on ne peut pas toujours respecter l'échéancier ».

6.3.2 La gestion des priorités

Parmi les répondants, un seul règle les problèmes quand ils se présentent. En fait, le répondant B1 essaie de régler le problème le plus rapidement possible pour ne pas qu'il prenne de l'ampleur. Pour ce qui est du répondant A1 et C1, ils vont plutôt se questionner sur la nature du problème, du niveau de priorité et de la dégradation possible du problème avant de le régler.

A1 : « Ça dépend toujours de la nature du problème et si je suis capable de le régler rapidement. Si on parle d'une urgence, c'est sûr qu'il faut la régler le plus vite possible ».

C1 : « Dépendamment encore du niveau de priorité et de la dégradation possible. Parce que des fois on sait que ce n'est pas nécessairement prioritaire, mais que si on ne s'en occupe pas ça va se dégrader et ça peut créer une urgence. Donc ceux-là on va essayer de les traiter. Pis il y en a d'autres que c'est un problème qui revient et que ce n'est pas prioritaire, car même s'il se dégrade il ne crée pas d'incidences. À ce moment-là, ce dossier-là est traité à la suite des autres ».

Un seul des répondants n'évalue pas toujours l'importance d'une tâche avant de la commencer. Il ajoute que dans certaines situations, l'importance est difficile à évaluer à l'avance.

C1 : « Parce que des fois on ne le sait pas toujours. On peut commencer une tâche et puis ça dégénère et on ne pensait pas que ça pouvait être aussi important que ça. Mais généralement, on essaie de faire une certaine évaluation, mais il arrive que ce ne soit pas toujours faisable ».

Pour établir l'ordre de priorité des tâches, les répondants A1, B1 et C1 fonctionnent selon l'urgence et ensuite l'importance. Par conséquent, ils débutent par les tâches les plus urgentes. Commencer par les tâches les plus faciles ou les plus rapides à terminer n'est pas la façon de faire des trois répondants.

A1 : « Dépend des tâches urgentes, car l'urgence vient avant l'importance ».

B1 : « L'urgence vient en premier ».

C1 : « Oui. Les plus urgentes ».

Le répondant C1 ajoute que l'ordre de priorité n'est pas seulement une question d'urgence, mais aussi de risques que cela peut occasionner.

C1 : « Dans les urgences, je priorise celles qui ont le plus de risques. Par exemple, pour la sécurité des gens. Ces tâches-là vont passer en premier ».

Pour prioriser adéquatement les tâches urgentes, l'ensemble des répondants valide si l'urgence qui est soulevée par un autre est en fait une urgence pour eux.

A1 : « Il faut faire ça parce que les gens vont t'appeler pour toutes sortes de choses. On reçoit des choses des fois là et il est écrit sur la demande URGENT : venez accrocher mon crochet pour mon manteau ».

C1 : « Il faut faire attention parce que c'est facile de dire que ce n'est pas urgent, car on ne sait pas à quel point cela est critique pour le client ».

Les trois répondants ne passent pas la majorité de leur temps à gérer des crises. Le chef de secteur A1 mentionne qu'en menuiserie à part les gros dégâts d'eau, il n'y a pas de crises majeures. Cela peut arriver, mais ils possèdent les ressources nécessaires pour les gérer. Le chef de secteur C1 explique que ses chefs d'équipe prennent en charge les crises à moins qu'elles ne dégénèrent.

C1 : « Il y a un premier filtre avec les chefs d'équipe. Si ça dégénère, ils vont venir me voir ».

6.3.3 La délégation

Les répondants B1 et C1 ne passent pas beaucoup de temps sur des tâches routinières puisqu'ils délèguent le plus possible ce type de tâches. Contrairement aux autres, les tâches routinières occupent beaucoup plus le temps du répondant A1, car il n'utilise pas la délégation. Il a tendance à tout faire par lui-même et mentionne que cette attitude lui est naturelle. Celui-ci affirme aussi que c'est plus rapide lorsqu'il s'occupe lui-même de ses tâches.

A1 : « J'ai une tendance naturelle à tout faire moi-même. Déléguer, ce n'est pas quelque chose que je fais naturellement, car mes tâches ne se délèguent pas vraiment. C'est sûr que si je n'avais pas le temps ou si on m'embourberait dans plein de trucs je délèguerais peut-être ».

A1 : « Avant on avait une secrétaire, et des fois je lui donnais des tâches à faire, mais la plupart du temps elle me les montrait pis mettons que après je les arrangeais ».

Les chefs de secteur qui se servent de la délégation, B1 et C1, le font puisqu'ils ont des collaborateurs auxquels ils peuvent confier des tâches. Le répondant C1 peut déléguer à différentes personnes : la secrétaire, le commis administratif et les chefs d'équipe. Le répondant B1 délègue surtout des tâches aux techniciens en bâtiment et aux chefs d'équipe, il n'a pas de commis administratif. Aussi, il arrive qu'il délègue à la secrétaire lorsqu'il manque de temps. Le répondant A1 pour sa part, n'a pas de collaborateurs à qui confier des tâches. Selon lui, déléguer des tâches à ses chefs d'équipe serait pratiquement impossible, car il perdrait des employés sur le plancher.

A1 : « Je n'ai pas de secrétaire, je suis tout seul. Je ne peux pas aller donner ça à quelqu'un d'autre. Mais ce que je fais j'ai les compétences pour le faire, je les ai développées avec les années. Dans le fond, il faut développer nos outils, s'arranger et s'organiser tout seul ».

Les chefs de secteur qui délèguent, soit B1 et C1, préparent leur délégation avant de confier quoi que ce soit. Ils s'assurent dans un premier temps que le délégataire a le temps et les compétences pour assumer la délégation. Le répondant C1 ajoute qu'il utilise le principe de la bonne personne au bon endroit. D'ailleurs, le répondant B1 pense de la même façon.

B1 : « Il faut déléguer au bon département, à la bonne personne. Lui expliquer le mandat, car il y en a qui ont certaines forces. Il faut essayer de passer ça à une personne qui est habituée ».

Le manque de compétences des subordonnés est une raison qui empêche le chef de secteur A1 de déléguer. Pour le répondant C1, cela peut se produire à l'occasion seulement. Tandis que pour le répondant B1, cette raison ne s'applique pas.

A1 : « Comme la tâche de passer les commandes, ça ne se délègue pas, c'est bin dur parce que des fois il y a du matériel spécifique. Si tu confies ça à quelqu'un d'autre, je pense mettons à un électricien, y peut pas faire ça. »

Les répondants B1 et C1 délèguent tout ce qu'ils peuvent déléguer, surtout les tâches plus routinières. Pour sa part, le répondant C1 mentionne qu'une de ses tâches ne peut pas être déléguée au complet, mais en partie seulement.

C1 : « La seule tâche routinière que je ne délègue pas et j'en ai délégué une partie, mais je ne peux pas la déléguer au complet, c'est dans le traitement des factures des entrepreneurs. J'en délègue le plus possible, car c'est un peu routinier, mais je me garde le minimum. [...] Le technicien administratif ne peut pas faire la tâche au complet, car il ne sait pas si la job a été terminée ou est en suspens. Donc, il doit me renvoyer le fichier pour que je lui indique les requêtes et les bons de commande qui sont approuvés. C'est un travail en collaboration avec lui, mais je ne peux pas tout lui demander ».

À l'occasion, le répondant C1 accepte d'effectuer une tâche qu'il aurait pu déléguer seulement s'il s'aperçoit que la personne à qui il délègue n'a pas le temps puisqu'il lui en a déjà délégué davantage. Il se sent coupable et il va faire la tâche au lieu de la déléguer. Pour le répondant A1, il n'est pas rare qu'il accepte d'effectuer des tâches au lieu de les déléguer. Il exécute beaucoup de tâches qui pourraient être déléguées, car il aime faire tout par lui-même.

Au moment de déléguer, le répondant C1 indique qu'il remet une feuille à l'employé indiquant le projet, le niveau de priorité, les personnes impliquées, les actions, les attentes et les délais. Cette feuille provient de son fichier Excel de suivi des projets.

C1 : « Soit je l'envoie par courriel ou je peux l'imprimer directement sur son imprimante à partir de mon laptop, donc quand il le reçoit, il sait exactement c'est quoi le projet, c'est où, quoi il a à faire et ce à quoi on s'attend. On ne peut

pas présenter une idée toute croche, car les résultats vont être tout croches aussi, ça va suivre. Alors j'essaie de clarifier le plus possible avec l'employé ».

Tous les répondants qui délèguent restent les responsables de la tâche jusqu'à la fin. D'ailleurs, ils ajoutent que lorsque la tâche se déroule bien, c'est grâce au bon travail du délégataire, mais quand la situation dégénère ou devient problématique, c'est de leur faute.

B1 : « C'est comme ça que ça marche, ça ne peut pas être autrement ».

En tant que responsables, ils s'assurent du suivi de la tâche déléguée en faisant le point avec leurs collaborateurs. La façon de faire n'est pas toujours en personne, mais par courriel, téléphone ou papier.

C1 : « Quand je fais le suivi, j'inscris une note disant où nous en sommes, as-tu complété....ensuite je l'imprime sur son imprimante, je l'envoie par courriel ou j'y donne en main dépendamment comment ça se présente. Ce que je demande à l'employé c'est barbouille moi dessus : OK c'est fait ou en cours, à venir, en attente ».

Les répondants ne sont pas nécessairement du même avis en ce qui concerne la vérification et le contrôle final de la tâche déléguée. Le répondant B1 ne vérifie pas le travail routinier qu'il délègue, mais plutôt les travaux de grande importance. Il tient surtout à se déplacer sur les lieux pour faire une supervision finale. Quant au répondant C1, il n'effectue pas toujours de vérification puisqu'il fait confiance à ses employés. S'il y a des correctifs à faire, il va aller voir l'employé concerné, sans toutefois être punitif à son égard.

6.3.4 Conclusion sur les approches de la gestion du temps

La planification des chefs de secteur est surtout de type journalier. L'outil utilisé est de la première génération. On ne retrouve aucune durée anticipée et aucune marge de temps pour les imprévus dans la planification des chefs de secteur. Puis, les priorités sont établies en fonction de l'urgence et ensuite de l'importance. Enfin, la délégation n'est pas utilisée par tous les chefs de secteur. Le manque de collaborateurs et le manque de compétences des subordonnés sont les raisons principales qui expliquent cette non utilisation.

6.4 Présentation des résultats sur les outils de la gestion du temps

Les résultats sont ici exposés selon les quatre composantes suivantes : la liste de choses à faire, la feuille d'action journalière, les agendas et les logiciels informatiques.

En résumé, le tableau 6.5 regroupe tous les outils de la gestion du temps utilisés par les chefs de secteur et les précisions qui se rapportent à chacun. Les résultats exposés dans cette section font partie d'une recherche exploratoire.

Tableau 6.5 : Résultats sur les outils de la gestion du temps

Outils	Menuiserie		
	A1	B1	C1
Liste de choses à faire	<ul style="list-style-type: none"> • Carnet de notes : tâches urgentes de la journée (appels téléphoniques et commandes de matériel) • Tableau blanc : tâches importantes : suivi des travaux à moyen ou long terme 	<ul style="list-style-type: none"> • Carnet de notes : appels téléphoniques seulement (registre) • Post-it : tâches urgentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune
Feuille d'action journalière	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune (Il se réfère au carnet de notes qu'il remplit au fur et à mesure dans la journée) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucune (Il se réfère à son agenda) 	<ul style="list-style-type: none"> • Fichier Excel : tableau des tâches, courriels, appels téléphoniques, suivis, délais et échéanciers de tous les projets. (suivi journalier)
Agenda papier	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun 	<ul style="list-style-type: none"> • Agenda papier : tâches et activités à faire durant la journée 	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun • À venir dans les prochains mois

Outils	Menuiserie		
	A1	B1	C1
Agenda électronique	<ul style="list-style-type: none"> • Lotus Notes : réunions et rendez-vous 	<ul style="list-style-type: none"> • Lotus Notes : réunions et rendez-vous 	<ul style="list-style-type: none"> • Lotus Notes : réunions, rendez-vous et toutes tâches associées aux projets
Logiciels Informatiques	<ul style="list-style-type: none"> • Lotus Notes • GMAO éventuellement 	<ul style="list-style-type: none"> • Lotus Notes • GMAO éventuellement 	<ul style="list-style-type: none"> • Lotus Notes • GMAO éventuellement

6.4.1 Liste de choses à faire

Le répondant A1 utilise un carnet de notes plutôt qu'une simple liste de choses à faire. Il y réserve une page pour chaque journée de travail. Dans ce carnet, il note absolument tout ce qui est urgent seulement; des appels reçus ou à effectuer jusqu'aux commandes de matériel à faire durant la journée. Chaque appel est détaillé : date, nom de la personne à contacter ou nom de la personne contactée et raison de l'appel. Il en est de même pour les commandes : date, matériel et quantité. Lorsqu'une tâche ou une activité a été traitée, elle est alors soulignée en jaune. Les tâches qui ne peuvent être traitées dans la journée même se retrouvent donc à faire le lendemain en priorité. Cet outil lui sert d'aide-mémoire afin de ne rien oublier. Il se trouve à la portée de la main c'est-à-dire proche du téléphone. Par ailleurs, ce répondant utilise un autre outil qu'il consacre cette fois aux tâches moins urgentes. Les travaux à long terme sont notés sur un tableau blanc pour ne pas les perdre de vue. Une fois la tâche terminée, elle est effacée du tableau.

Le répondant B1 fonctionne de la même façon que le répondant A1. Il utilise lui aussi un carnet de notes pour y consigner de façon détaillée ses activités à faire. Par contre, il s'en sert seulement pour noter les appels téléphoniques. Les tâches urgentes telles que les requêtes qui proviennent des employés ne sont pas écrites dans son carnet. Il préfère plutôt les inscrire au fur et à mesure sur un « post-it » qu'il colle sur son écran d'ordinateur pour ne pas oublier de les faire. Il ne conserve pas les « post-it » lorsque les tâches sont effectuées.

Les répondants A1 et B1 n'octroient pas de délais aux tâches qu'ils inscrivent dans leur carnet de notes. De plus, ils fonctionnent surtout selon le degré d'urgence de la tâche. Par ailleurs, le répondant C1 est le seul qui n'utilise pas cet outil pour gérer son temps.

Pour une description plus détaillée de la liste de choses à faire, il faut se référer à la section 1.4.2.1 du chapitre I.

6.4.2 Feuille d'action journalière

Les répondants A1 et B1 n'utilisent pas la feuille d'action journalière. Leurs carnets de notes sont plus détaillés qu'une simple liste de choses à faire, mais pas au point de dire qu'ils fonctionnent avec la feuille d'action journalière qui est un outil très structuré avec beaucoup d'informations sur les tâches ou les activités à faire durant la journée. Les appels téléphoniques et les commandes de matériel sont les deux seules actions qui figurent dans le carnet de notes de ces répondants. Autrement, la feuille d'action journalière est plus complète.

Le répondant C1 est le seul qui utilise un outil semblable à la feuille d'action journalière. Au lieu d'utiliser un carnet de notes, il a conçu un tableau Excel afin de faciliter le suivi de ses tâches et de ses activités concernant les projets dont il s'occupe. Cet outil contient des informations depuis 2003: la date, le nom, le statut, les délais et les diverses actions reliées à chaque projet. De plus, il les trie en fonction des priorités qu'il révise couramment. Ce fichier lui permet de gérer les tâches et les activités prioritaires qu'il doit traiter durant la journée.

Pour une description plus détaillée de la feuille d'action journalière, il faut se référer à la section 1.4.2.2 du chapitre I

6.4.3 Agenda papier et électronique

Parmi les répondants, un seul chef de secteur (B1) emploie les deux types d'agenda simultanément, soit l'agenda papier et l'agenda électronique, Lotus Notes. Pour sa part les deux autres répondants A1 et C1 gèrent leur temps avec un seul moyen centralisé soit Lotus

Notes. Toutefois, le répondant C1 compte revenir au format papier. Il mentionne lors de l'entrevue qu'il prévoit toutefois les deux en même temps.

C1 : « Probablement parce qu'un moment donné avec Lotus Notes on ne peut plus rien recevoir, car il est plein. Et en « deletant » pour faire de l'espace j'ai déjà supprimé des affaires importantes. Donc, le mettre sur papier me permet de stocker plus d'informations. [...] Je vais garder quand même l'agenda électronique pour mes rencontres, mais je vais me réhabituer à écrire aussi ».

Le partage de l'agenda électronique des chefs de secteur se limite au supérieur immédiat. Les répondants B1 et C1 peuvent aussi le partager avec la secrétaire du département. Cela ne s'applique pas pour le répondant A1.

Les trois répondants A1, B1 et C1 regardent leur agenda électronique une fois par jour, le matin en arrivant au travail.

L'agenda électronique des répondants A1 et B1 se résume aux réunions et aux rendez-vous seulement. Les activités à court terme se retrouvent plutôt dans le carnet de notes et à l'agenda papier du répondant B1 et uniquement dans le carnet de notes pour le répondant A1, car il ne possède pas d'agenda papier. Le répondant C1 utilise davantage l'agenda électronique pour y inscrire tout type de tâches ou d'activités en plus des réunions.

Les modifications dans l'agenda électronique ne sont pas toujours effectuées par les chefs de secteur. Dans le cas du répondant B1, s'il y a un changement dans l'horaire des réunions, c'est la secrétaire qui fait la modification. Il se charge d'apporter les correctifs à l'agenda papier alors que les répondants A1 et C1 les effectuent dans l'agenda électronique. Il arrive que la secrétaire du répondant C1 inscrive des rendez-vous à son agenda électronique. En général, ils sont tous avisés par courriel des changements à leur emploi du temps et par la suite ils font systématiquement les changements. Toutefois, un oubli à cet égard a pu être observé concernant le répondant A1. Ce dernier n'a pas inscrit l'annulation d'une réunion à son agenda.

Pour une description plus détaillée de l'agenda papier et de l'agenda électronique, il faut se référer aux sections 1.4.2.3 et 1.4.2.4 du chapitre I.

6.4.5 Logiciels informatiques

Plusieurs logiciels informatiques ont été recensés à la section 1.4.3 du chapitre I. Toutefois, aucun répondant n'utilise d'outils informatiques autres que l'agenda électronique Lotus Notes ou la suite Microsoft Office pour se créer des fichiers personnels de suivi des tâches. Le projet d'implantation du système GMAO afin de gérer la maintenance est actuellement en cours. Ce système servira entre autres à remplacer le logiciel MainBoss utile à la gestion des bons de travail.

6.4.6 Conclusion sur les outils de la gestion du temps

Le carnet de notes sert de liste de choses à faire pour certains chefs de secteur. Ils y inscrivent surtout les tâches urgentes qui doivent être traitées à court terme. Les appels téléphoniques font partie des tâches inscrites au carnet de notes. On ne peut pas dire que les chefs de secteur utilisent aussi la feuille d'action journalière, car ils se servent d'autres outils dont la liste de choses à faire et l'agenda. Seulement un chef de secteur utilise un outil semblable à la feuille d'action journalière. Par ailleurs, ils utilisent tous l'agenda électronique Lotus Notes, qui est le seul logiciel informatique utilisé par les chefs de secteur, pour gérer les réunions et les rendez-vous. Par contre, l'espace pour enregistrer les données sur l'agenda électronique est limité. Cela est un signe qu'ils sont pris avec un système surchargé et désuet, limitatif par rapport aux meilleurs actuellement disponibles, ce qui explique partiellement leur attrait pour le papier. De plus, ils regardent leur agenda électronique seulement une fois par jour le matin ce qui signifie qu'il est très secondaire.

CHAPITRE VII

ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Ce dernier chapitre reprend les principaux résultats de la recherche présentés au chapitre VI et les compare aux théories et aux principes que l'on retrouve dans la revue de la littérature (Chapitre I). À la lumière de cette analyse, des réponses aux questions de recherche sont proposées. Les limites de la recherche et les points saillants de l'étude viennent clôturer ce chapitre.

7.1 La répartition du temps des gestionnaires

Dans un premier temps, il est intéressant de cibler les tâches et les activités des gestionnaires qui occupent le plus de leur temps et de démontrer si elles ont une réelle valeur ajoutée sur leur emploi du temps. Les concepts que l'on retrouve dans la revue de la littérature aident ici à démontrer les pertes de temps au niveau des tâches et des activités. Dans un deuxième temps, nous allons répondre à la question de recherche et aux hypothèses reliées à ce thème.

7.1.1 Le contrôle et le suivi

Dans les secteurs de la menuiserie et de la plomberie, la tâche du contrôle et suivi occupe une portion importante du temps des répondants. En effet, parmi les cinq tâches du chef de secteur, le contrôle et le suivi se classent au premier rang des tâches qui prennent le plus de temps pour les répondants : B1, A2 et B2. Quant aux répondants A1, C1 et C2 cette tâche arrive non loin en deuxième position. Les résultats pour les deux secteurs diffèrent quelque peu. En menuiserie, les chefs de secteur passent en moyenne 19% de leur temps à faire du contrôle et du suivi comparativement en plomberie où ils passent en moyenne 26% de leur temps pour cette tâche. La nature des réparations est toutefois plus critique dans le secteur de la plomberie (dégâts d'eau) ce qui explique une répartition du temps plus grande pour cette

tâche dans ce secteur. Si on compare les trois hôpitaux entre eux, on remarque que le contrôle et le suivi n'est pas la tâche qui occupe le plus de temps pour l'hôpital C contrairement aux hôpitaux A et B. Les chefs de secteurs de l'hôpital C ne font aucun contrôle ni suivi sur les lieux des tâches routinières. Les chefs d'équipe s'en chargent à leur place. En agissant ainsi, ils limitent leurs déplacements et économisent par le fait même du temps.

La grande portion de temps passé à faire cette tâche s'explique notamment par les nombreux déplacements qui les amènent aux quatre coins de l'hôpital. En effet, les clients qui requièrent les services des technologies du bâtiment peuvent se retrouver à n'importe quel endroit dans l'hôpital. Cela dit, tous les départements peuvent demander leurs services. De plus, certains chefs de secteur effectuent un suivi et un contrôle final des travaux sur les lieux, peu importe leur nature. Qu'il s'agisse de requêtes de travail quotidiennes ou de projets spécifiques, ils sont portés à se déplacer simplement pour aller voir l'avancement des travaux de rénovations ou d'entretien ou pour en faire le contrôle final.

7.1.2 La gestion du budget

Les chefs de secteur ont comme responsabilité d'approuver les commandes de matériel de 1000\$ et moins, donc cela nécessite un contrôle des dépenses et un suivi de leur budget. Cependant, l'approbation des commandes n'est pas nécessairement une tâche quotidienne ce qui explique pourquoi elle n'a pas été observée chez tous les répondants. Les commandes sont approuvées au moins une fois par semaine.

À l'opposé du contrôle et du suivi, la gestion du budget est la tâche qui s'empare de la plus petite portion de temps c'est-à-dire 3% du temps pour les chefs de secteur A1, C1, C2 où elle a été observée. D'après les observations, voici les raisons qui expliquent cela. Pour gagner du temps, le répondant A1 s'est créé un fichier Excel dans lequel il ajoute les nouvelles données seulement. De cette façon, il peut ainsi gagner du temps. En ce qui concerne le répondant C1, la gestion du budget comprend aussi le traitement des factures pour les employés contractuels. L'entrepreneur est payé avec des heures « achetées » auparavant par le chef de secteur et qui n'ont pas été utilisées. Les requêtes d'heures sont autorisées soit par le chargé de projet, le chef de service ou le coordonnateur administratif des services techniques. Le

traitement des factures requiert peu de temps pour ce chef de secteur, car il en délègue une bonne partie.

7.1.3 L'approvisionnement

Les données recueillies sont très différentes selon les trois hôpitaux du CHUM. Cette tâche est celle qui occupe le plus de temps (29%) pour un seul répondant, soit A1. Les pourcentages de temps sont très élevés pour l'hôpital A (moyenne de 20%) comparativement aux autres (moyenne entre 0% et 3,5%). Dans l'hôpital A, les chefs de secteur se chargent non seulement d'approuver les commandes, mais aussi de les entrer dans le système GRM. Il leur est beaucoup plus long de passer une commande, car les articles ne sont pas codés. En effet, ils doivent remplir toutes les informations nécessaires à chaque fois pour chaque article non codé de la commande. D'après le répondant A1, seulement 50% du matériel est codé. Aussi, la programmation n'est pas standardisée concernant les noms donnés aux articles, donc la recherche d'un article peut s'avérer plus longue et non concluante. Par ailleurs, le répondant A1 assure un suivi des bons de commande dans un fichier Excel, où il y note toutes les informations de la commande : date, matériel, quantité, numéro de réquisition, prix, date de réception, etc.

Quant aux hôpitaux B et C, les chefs de secteur effectuent seulement une partie de cette tâche. La prise des commandes est une responsabilité qui revient aux techniciens en bâtiments spécialisés dans l'approvisionnement des matériaux. Les chefs de secteur du site B s'occupent seulement d'approuver les commandes d'articles dans le système informatique GRM pour que la commande puisse partir le plus rapidement possible. Tout comme le site B, les répondants du site C approuvent les commandes, mais n'effectuent pas la prise de celles-ci. Il s'agit plutôt de la responsabilité des chefs d'équipe. Les approbations de commandes s'effectuent une à deux fois par semaine ou à la demande des chefs d'équipe lors d'urgences. Tel que mentionné précédemment, l'approbation des commandes n'est pas une tâche quotidienne, ce qui explique les faibles pourcentages qui varient entre 0% et 4% pour les hôpitaux B et C.

7.1.4 Les requêtes de travail

D'après les données, cette tâche ne prend pas beaucoup de temps aux gestionnaires de la menuiserie et de la plomberie. La moyenne de temps pour cette tâche durant une journée équivaut à environ 10% pour le secteur de la menuiserie et à 5% pour le secteur de la plomberie. Le pourcentage est plus élevé du côté de la menuiserie puisque le répondant B1 a passé 18% de son temps lors de la journée d'observations à entrer des requêtes de travail dans le système informatique. Normalement, chaque hôpital a une personne (agente administrative) qui prend en charge cette tâche. Les employés lui remettent directement les requêtes qu'ils ont remplies à la main une fois par semaine. Par contre, lorsque celle-ci s'avère débordée ou que la requête est très urgente, l'employé remet plutôt la requête à son chef de secteur. Voilà ce qui s'est produit pour le répondant B1.

Puisque les agentes administratives et les chefs de secteur se chevauchent sur cette même tâche, il arrive que les bons de travail soient effectués en double. Les employés acheminent les requêtes à l'agente administrative en plus du chef de secteur. Ce dernier ne vérifie pas si la requête de travail a été entrée dans le système Intranet auparavant par l'agente administrative. Le dédoublement des requêtes de travail peut engendrer des pertes de temps non seulement pour l'agente administrative et le chef de secteur qui entrent les mêmes informations deux fois dans le système informatique, mais aussi pour l'employé qui se déplace inutilement pour des travaux déjà effectués.

7.1.5 Les projets

Les projets sont une tâche qui occupe beaucoup de temps pour les chefs de secteur. Les résultats pour les deux secteurs sont assez semblables en ce qui a trait aux projets. La moyenne de temps associée aux projets pour une journée de travail est de 24% pour les chefs de secteur de la menuiserie et de 20% pour les chefs de secteur de la plomberie. Dans le secteur de la menuiserie, cette tâche s'empare de la plus grande portion de temps devant le contrôle et le suivi. Tandis que dans le secteur de la plomberie, les projets arrivent en deuxième position derrière le contrôle et le suivi.

En comparant les hôpitaux plutôt que les secteurs, on constate des différences frappantes. L'hôpital A détient le plus petit pourcentage de temps (moyenne de 15%) pour cette tâche comparativement aux autres hôpitaux. Les chefs de secteur de l'hôpital A s'occupent rarement des projets autres que les projets STB. Généralement, ils gèrent et coordonnent les travaux reliés à la maintenance avec leurs employés. Mais, il arrive à l'occasion qu'ils se retrouvent avec des projets qui ne sont pas de leur ressort, c'est-à-dire des projets qui sont sous le contrôle des chargés de projet. Lorsque ces derniers ne peuvent terminer leur mandat par manque de budget, ils délèguent les projets à l'interne afin d'absorber les coûts. Dans ce cas, il y a moins d'employés pour faire de la maintenance quotidienne. De plus, les projets délégués ne sont pas de tout repos. Il s'agit souvent de corrections associées au non respect des devis par l'entrepreneur. L'hôpital B a passé en moyenne 20,5% de temps sur cette tâche. Durant la journée, les chefs de secteur ont pris en charge des projets STB et aussi deux projets Hôpital. Cependant, les projets Hôpital occupent une très petite portion de leur temps. Enfin, cette tâche est la plus gourmande en temps pour l'hôpital C. En effet, leur emplacement les contraint à participer aux nombreux projets de démolition du nouveau CHUM Centre-ville, ce que les autres hôpitaux ne font pas.

7.1.6 Les réunions

Les réunions sont l'activité qui occupe la plus grande répartition du temps dans une journée. « *Dans le secteur public, les réunions sont plus fréquentes et constituent la principale cause de perte de temps* » (Atkinson 1989). Pour les répondants C1, A2 et C2, cette activité est la plus gourmande en temps. Quand on fait la répartition moyenne du temps passé en réunion durant une journée, on arrive à 13% pour le secteur de la menuiserie et 20% pour le secteur de la plomberie. La moyenne est effectivement plus basse dans le secteur de la menuiserie, car le répondant A1 n'a pas eu de réunion durant la journée d'observations contrairement aux autres répondants. Toutefois, si on ne prend pas en considération le répondant A1, la moyenne tourne autour de 20% ce qui s'équivaut entre les secteurs. La comparaison entre les hôpitaux est plus intéressante. On constate que les répondants de l'hôpital C passent beaucoup plus de temps en réunion que les deux autres hôpitaux. Tel que mentionné précédemment, les projets auxquels ils participent dont la démolition et le nouveau CHUM

centre-ville occupent beaucoup de leur temps. Les réunions de chantier ou de coordination qui requièrent leur présence sont axées majoritairement sur les différentes phases du projet CHUM centre-ville. De plus, ils font régulièrement des réunions d'équipe STB avec tous les chefs de secteur et le chef de service pour faire le point sur différents sujets ou sur l'avancement des projets avant de commencer la journée. Par ailleurs, les chefs de secteur des hôpitaux A et B ont moins de réunions étant donné qu'ils s'occupent surtout des projets STB.

Les réunions sont plus problématiques pour les chefs de secteur de l'hôpital C. Le répondant C1 a même affirmé lors de l'entrevue que le pourcentage de temps passé en réunion est énorme et équivaut à plus de 50%. Ce que l'on trouve dans la littérature appuie cette affirmation. « *La réunion est l'activité essentielle du dirigeant d'entreprise qui y passe de 40 à 60% de son temps de travail* » (Latrobe 2003). Contrairement à Atkinson (1989) qui stipule que les réunions impliquent des pertes de temps, ici au contraire, la réunion est perçue comme essentielle, donc importante! Toutefois, le problème ne réside pas dans le nombre de réunions, mais plutôt dans l'amélioration de leur efficacité contrairement à ce qui a été dit dans la littérature par Gleeson (2009). Elles ne sont pas si nombreuses, mais « *elles durent beaucoup trop longtemps* » (Atkinson 1989; Fessard 1998). Les réunions sont surtout alimentées par de longues discussions ou questions impertinentes, car « *elles sont insuffisamment préparées et mal organisées* » (Seiwert 1991). Il faut garder en tête que : « *50% du temps passé en réunion est du temps perdu* » (DeGarie 1998). Les chefs de secteur ne sont pas totalement concernés par tous les sujets des réunions, mais ils assistent la pleine durée (Atkinson 1989; Fessard 1998). Leur participation est alors une perte de temps. Les chefs de secteur ont un rôle de soutien à jouer dans les réunions concernant le CHUM centre-ville, donc ils ne devraient pas assister à ces réunions du début à la fin. On devrait plutôt régler les sujets qui concernent les chefs de secteur au début de la réunion afin de les libérer le plus vite possible.

7.1.7 Les appels téléphoniques

Les appels téléphoniques sont la source de dérangement la plus importante en termes de temps. En effet, pour trois des chefs de secteur, il s'agit de l'activité qui occupe le plus de

leur temps. Les répondants A1, B1 et B2 passent beaucoup de temps à effectuer ou à recevoir des appels téléphoniques et des appels radio. Si on regarde par secteur, la portion moyenne de temps accordée aux appels dans une journée est de 15% à la menuiserie et de 13% à la plomberie, ce qui est non négligeable.

La nature des appels téléphoniques que les chefs de secteur reçoivent est de toutes sortes : tâches routinières, nouvelles, urgentes, etc. La plupart proviennent des clients qui désirent faire faire une réparation ou un suivi de leur demande. La majorité des clients ne savent pas où aller pour faire une demande ni comment compléter la requête dans le système Intranet. Alors, ils préfèrent appeler directement au département des services techniques sans savoir à quel secteur (quart de métier) s'adresser. Puisque les communications téléphoniques ne sont pas filtrées, les chefs de secteur reçoivent beaucoup d'appels qui ne concernent pas leur secteur. La loi de Pareto s'applique donc. Dans la littérature, il a été mentionné ceci : « *on passe 80% de notre temps à répondre à des appels non importants et non urgents, ce qui nous empêche de prendre des appels majeurs* » (DeGarie 1998). « *Le temps passé au téléphone est donc efficace qu'à 20%* » (Atkinson 1989). Le processus fonctionnerait beaucoup mieux s'il y avait moins d'appels pour des requêtes de travail acheminés aux chefs de secteur. De plus, l'exploitation de la radio émetteur permet aux chefs de secteur de rejoindre les employés en tout temps partout dans l'hôpital et cela est réciproque pour les employés. Dans ce cas, cet outil n'aide pas les chefs de secteur à être plus efficaces, car ils sont constamment dérangés par les employés. Cependant, la radio émetteur est très utile pour les urgences ou pour limiter les déplacements.

Les chefs de secteur répondent aux appels téléphoniques et aux appels radio à n'importe quel moment. Ils agissent ainsi : « *afin de ne pas manquer volontairement un appel qui pourrait être urgent* » (DeGarie 1998). Les interruptions provoquées par les différents appels freinent la concentration des chefs de secteur sur des activités importantes et urgentes. Selon Gleeson (2009), ils perdent donc quatre minutes à chaque interruption pour retrouver leur concentration. Par contre, lorsque la concentration est revenue, les chefs de secteur ont mentionné qu'ils ont l'habitude de passer à une autre tâche au lieu de revenir à ce qu'ils faisaient avant d'être interrompus.

7.1.8 Le courrier électronique

La messagerie électronique est l'activité où les chefs de secteur passent le moins de temps sauf pour un chef de secteur. En effet, pour le répondant A2 seulement, il s'agit de l'activité qui occupe le plus de son temps. Il arrive très tôt le matin et consacre une heure complète pour répondre à ses courriels. Pour le répondant C1, il a eu peu de temps pour regarder ses courriels dans la journée ce qui explique le faible pourcentage de temps pour cette activité. La répartition moyenne de temps accordée à cette activité pour les autres répondants est d'environ 9% durant une journée ce qui équivaut à peu près à 43 minutes. Toutefois, même si cette activité n'est pas celle qui prend le plus de temps d'après les résultats, les chefs de secteur ont mentionné lors des entrevues qu'il s'agissait d'une activité qui demande énormément de leur temps. Dans la littérature, beaucoup d'auteurs persistent aussi à dire que les courriels représentent chacun une interruption, donc des pertes de temps considérables.

Les courriels que les chefs de secteur reçoivent ne leur sont pas tous adressés directement. Ils sont souvent en copie conforme sur trop de courriels qui ne les concernent pas. Cela confirme ce que l'on retrouve dans la littérature. En effet, selon Licette (2008) les informations contenues dans les courriels en copie conforme sont peu utiles et ne concernent pas tout le monde. Ces courriels contiennent surtout des directives, des rapports ou des documents des chargés de projet, des ingénieurs et des architectes. Les répondants A1 et C1 ont mentionné qu'une proportion importante, soit plus de 50% des courriels reçus ont peu de valeur et leur font perdre du temps inutilement. En ce qui les concerne, ils préfèrent les supprimer. Tandis que les autres chefs de secteur prennent le temps de les lire et de les archiver. Ils agissent ainsi, car les courriels en copie conforme sont utiles pour faire le suivi des projets. Cependant, tel que mentionné dans la littérature, « *les personnes qui n'ont pas appris à bien les gérer peuvent prendre jusqu'à dix et même quinze minutes pour en prendre connaissance* » (Comtois 2006).

De plus, le fait d'être en copie conforme sur beaucoup de courriels apporte un certain stress aux chefs de secteur, car plusieurs d'entre eux préfèrent lire et répondre aux courriels au fur et à mesure qu'ils se présentent. Il faut garder en tête que : « *le temps de manipulation d'un nouveau courriel varie entre quatre et huit minutes, sans inclure le temps de réponse* »

(Comtois 2006). Il est donc évident que cette façon de faire surcharge les chefs de secteur qui gaspillent leur temps à lire et à traiter des courriels dans une journée. Cette méthode appelée FIFO (premier entré, premier traité) est une très mauvaise habitude d'après la littérature; « *la chronologie importe peu dans la maîtrise du temps puisque les courriels n'ont pas tous la même importance* » (Fessard 1998; Launay-Duhautbout et al. 2005). Il ne s'agit donc pas de traiter les courriels selon un ordre chronologique, mais plutôt de se questionner sur leur importance. De plus, la littérature nous indique que « *le mieux est de se réserver du temps dans la journée pour les traiter. Règle générale, deux fois par jour c'est suffisant* » (Comtois 2006).

Par contre, même si les chefs de secteur ne se sentent pas concernés par tous les courriels en copie conforme, ils peuvent avoir un impact sur la discussion en plus d'être interpellés à participer au projet en question. Cela fait en sorte qu'ils doivent en prendre connaissance rapidement et en conserver certains. Donc, les informations contenues dans les courriels en copie conforme peuvent être utiles pour les chefs de secteur.

Par ailleurs, les courriels qu'ils reçoivent à leur attention et ceux qu'ils envoient sont beaucoup moins nombreux que les courriels en copie conforme.

7.1.9 Les déplacements

Si on compare les hôpitaux entre eux, les chefs de secteur de l'hôpital A se déplacent beaucoup moins que les autres chefs de secteur. En effet, ils passent en moyenne seulement 31% de leur temps ailleurs qu'à leur bureau. L'approvisionnement (prise de commandes, approbation et suivi des commandes) prend beaucoup de temps aux répondants A1 et A2 ce qui les oblige à rester à leur bureau plus longtemps. Le temps qu'ils ont pour se déplacer sert surtout à faire du contrôle et du suivi sur les lieux des travaux.

Pour les deux autres hôpitaux, plus de 50% (B : 54%, C : 57%) du temps des chefs de secteur est accordé aux déplacements dans une journée. Le contrôle et le suivi des travaux est à l'origine des nombreux déplacements. Puisque l'approvisionnement n'est pas une tâche qui

occupe beaucoup de leur temps, ils ont plus de temps pour se déplacer. Les pistes de solutions sont donc les mêmes que pour le contrôle et le suivi.

7.1.10 Réponses à la 1ère question de recherche et aux hypothèses de recherche

La première question de recherche tente de répondre à la problématique selon les tâches et les activités qui occupent le plus de temps pour les chefs de secteur. Dans un premier temps, les énoncés qui découlent de l'analyse sont émis. Dans un deuxième temps, on indique si les hypothèses de recherche sont retenues ou non.

Q1 : Quelles sont les tâches ou les activités des gestionnaires qui occupent le plus de leur temps et qui pourraient être éliminées, transférées, déléguées ou améliorées?

Il n'y a aucune tâche qui pourrait être éliminée des fonctions des chefs de secteur. Les tâches discutées précédemment sont toutes sous leurs responsabilités.

Pour ce qui est des activités, elles font partie de leur quotidien, donc ils doivent apprendre à les gérer dans leur emploi du temps. Par contre, **certaines réunions** pourraient être éliminées de l'horaire des chefs de secteur. La convocation à une réunion n'est pas toujours obligatoire, il suffit de savoir si la présence est indispensable ou non. En refusant de participer à une réunion qui n'est pas nécessaire, les chefs de secteur maîtrisent ainsi mieux leur temps. La solution d'éliminer certaines tâches ou certaines activités pour faire gagner du temps aux gestionnaires peut donc être retenue pour les réunions seulement.

➤ **H1 : Certaines activités n'ont pas de valeur ajoutée sur l'emploi du temps des gestionnaires et pourraient être éliminées :** Retenue

Parmi les tâches des chefs de secteur, il serait intéressant d'envisager de transférer complètement l'informatisation des **requêtes de travail**, c'est-à-dire que cette tâche ne soit plus de leur ressort. Les agents administratifs s'occupent déjà de faire cette tâche, les chefs de secteur ne devraient donc pas avoir à la faire en partie. Actuellement, ils effectuent certaines requêtes de travail provenant des employés et des clients (téléphone), car les agents sont

débordés. Toutefois, en transférant cette tâche aux agents administratifs seulement on éviterait les doublons (requêtes de travail entrées dans le système informatique en double), puisqu'aucune vérification de la part des chefs de secteur n'est effectuée dans le système informatique. Même si cette tâche ne prend pas beaucoup de temps, le fait de la transférer engendrerait certainement une économie de temps, mais aussi d'argent, car un agent administratif coûte moins cher qu'un gestionnaire.

Quant aux activités, les **appels téléphoniques** provenant des clients au sujet des requêtes de travail devraient être transférés aux agentes administratives et aux chefs d'équipe. Les agentes administratives se chargeraient de répondre aux appels des clients qui désirent faire une demande de réparations, tandis que les chefs d'équipe s'occuperaient des appels qui concernent le suivi des demandes. Ainsi, les chefs de secteur perdraient moins de temps à répondre aux appels téléphoniques des clients et ils auraient plus de temps pour les tâches importantes.

➤ **H2 : Certaines tâches et activités n'ont pas de valeur ajoutée sur l'emploi du temps des gestionnaires et pourraient être transférées : Retenue**

Certaines tâches des chefs de secteur ne peuvent être déléguées qu'en partie. En effet, ces tâches comportent des parties plus routinières et gagneraient à être déléguées pour dégager du temps aux chefs de secteur.

D'abord, le **suivi** et le **contrôle final** des travaux de maintenance devraient être délégués aux chefs d'équipe. Ils pourraient se déplacer sur les lieux pour constater si le travail avance et/ou s'il a bel et bien été effectué. Tandis que les chefs de secteur se déplaceraient uniquement pour le contrôle final des projets de grande envergure sur les chantiers.

Ensuite, la **prise des commandes de matériel** et le **suivi des bons de commande** pourraient être délégués aussi aux chefs d'équipe ou aux techniciens en bâtiment pour les hôpitaux concernés. Les chefs de secteur restent les responsables de la tâche, car ils doivent approuver les commandes de matériel de 1000\$ et moins. Si les chefs de secteur prennent en charge ces deux tâches, ils perdent du temps précieux pour les projets.

Par ailleurs, aucune activité des chefs de secteur ne peut être déléguée pour gagner du temps.

➤ **H3 : Certaines tâches n'ont pas de valeur ajoutée sur l'emploi du temps des gestionnaires et pourraient être déléguées ; Retenue**

Enfin, plusieurs améliorations des tâches et des activités sont envisageables pour faire économiser du temps aux chefs de secteur.

Le **contrôle et le suivi** sont une tâche très importante puisqu'il est ici question d'un service d'entretien, de rénovation et de réparation. Étant donné que les requêtes de travail ne sont pas nécessairement toutes complétées la journée même de la demande, le suivi des travaux est essentiel. Toutefois, les chefs de secteur se déplacent beaucoup sur les lieux pour suivre l'avancement des réparations. Afin d'améliorer cette tâche qui occupe beaucoup de leur temps, les chefs de secteur devraient faire le suivi des travaux par radio émetteur, courriel, téléphone ou entretien direct avec les chefs d'équipe. Une prise de photos des lieux ou des vidéos par les chefs d'équipe est aussi une bonne façon de réduire considérablement les déplacements des chefs de secteur. Par exemple, des vidéos avec des règles claires de prise de vue et de narration seraient potentiellement porteuses de valeur. Seul le contrôle final des travaux de grandes envergures (projets) devrait occasionner des déplacements aux chefs de secteur. Les économies de temps ainsi engendrées permettraient aux chefs de secteur d'effectuer un suivi plus rigoureux sur les requêtes de travail en cours et avec la clientèle sur le déroulement des travaux.

En ce qui a trait à la **prise des commandes de matériel**, il faudrait apporter des modifications au niveau du système informatique GRM. Premièrement, il serait préférable que plus de 50% des articles soient codés dans le système. Actuellement, seulement 50% des articles le sont ce qui est très peu. En créant un code pour chaque article, les employés n'auraient plus à remplir toutes les informations requises pour la commande. Deuxièmement, une programmation standardisée des articles dans le système serait de mise. C'est-à-dire qu'un même article soit toujours identifié avec le même nom.

Des améliorations au niveau des **requêtes de travail** seraient à envisager. Tout d'abord, les chefs de secteur devraient évaluer le degré de priorité des requêtes provenant des clients

(téléphone) ainsi que des employés et s'assurer qu'il s'agit bien de demandes urgentes. Exceptionnellement, les requêtes urgentes pourraient être saisies dans le système informatique (Intranet) par les chefs de secteur. Dans le cas contraire, les requêtes non-prioritaires des clients et des employés devraient être traitées par l'agent administratif.

La participation aux **projets** constitue une des tâches principales des chefs de secteur qui occupe beaucoup de leur temps. Certains projets ne sont pas directement de leur ressort et proviennent des chargés de projet qui n'ont pas achevé leur mandat avec l'entrepreneur (non respect des devis, manque de supervision des chantiers, erreurs sur les plans). Ces projets se retrouvent alors sur le bureau des chefs de secteur. Cela engendre donc des pertes de temps, d'argent et de main-d'œuvre à la maintenance. Plus de coopération entre les chargés de projet et les chefs de secteur serait une solution pour freiner les nombreux correctifs à apporter sur les travaux effectués par les entrepreneurs.

En ce qui concerne les **réunions**, les chefs de secteur devraient assister à une partie ciblée et non à la totalité de la réunion. Dans ce cas, les points importants à discuter pourraient être traités dès le début de la réunion pour ainsi libérer les chefs de secteur. De plus, les réunions concernant le projet CHUM centre-ville se déroulent en majorité à l'extérieur de l'hôpital et requièrent quelques déplacements, donc du temps supplémentaire. Il serait intéressant d'utiliser le logiciel de visioconférence Skype pour les réunions à distance.

Pour réduire de nombre d'**appels téléphoniques** provenant des clients, il existe plusieurs suggestions possibles. Premièrement, créer un numéro central pour les clients ayant toutes sortes de problèmes techniques urgents ou non. Ils pourront ainsi être transférés au bon secteur des services techniques. Deuxièmement, revoir les procédures pour les requêtes de travail avec Intranet, car beaucoup de clients ne savent pas comment utiliser l'outil pour passer leurs demandes. Par exemple, un guide d'utilisateur pourrait être disponible sur leur Intranet afin que chacun des employés puisse prendre connaissance de la procédure. Troisièmement, mettre à jour le bottin téléphonique et mettre en évidence le numéro des agents administratifs pour les requêtes de travail et le numéro des chefs d'équipe pour le suivi d'une demande.

Les **courriels** en copie conforme sont très problématiques pour les chefs de secteur et demandent beaucoup de leur temps, car certains prennent le temps de les lire et de les classer. Une politique pour les copies conformes pourrait être établie. Au lieu d'envoyer les documents concernant les projets à tout le monde par courriel, ils pourraient être déposés électroniquement dans un fichier spécifique au projet. De cette façon, si les chefs de secteur ont besoin d'une information, ou s'ils embarquent dans un projet en cours, ils peuvent se référer au fichier directement. Les courriels en copie conforme prennent beaucoup d'espace dans la boîte de messagerie de Lotus Notes, qui a une capacité limitée. Grâce au dépôt électronique de fichiers, aucune fuite d'information n'est possible. Aussi, il devrait y avoir un filtre des courriels qui ne sont pas pertinents pour les chefs de secteur tels que les nominations des professionnels qui remplissent leur boîte de messagerie inutilement. Puis, les chefs de secteur auraient avantage à se planifier différentes périodes de temps dans la journée pour lire et répondre aux courriels au lieu de le faire au fur et à mesure que les courriels se présentent. Dans un monde de maintenance et de réparations, plusieurs périodes pour les courriels sont nécessaires afin de ne pas réduire la prise de connaissances des chefs de secteur et de ne pas affecter l'efficacité et l'efficacité de leur travail.

Enfin, les chefs de secteur doivent se déplacer à plusieurs reprises étant donné la nature de leur travail (contrôle et suivi des réparations). Pour limiter leurs **déplacements**, les chefs d'équipe pourraient prendre en photo les bris ou les réparations à effectuer et les transmettre par courriel aux chefs de secteur. Les chefs d'équipe devraient aussi être en charge du suivi et du contrôle des travaux de maintenance et se déplacer sur les lieux.

➤ **H4 : Certaines tâches et activités n'ont pas de valeur ajoutée sur l'emploi du temps des gestionnaires et pourraient être améliorées :** Retenue

Les données ont démontré que la gestion des **courriels** prend une portion non négligeable du temps des chefs de secteur. La portion moyenne de temps pour la journée d'observations était de 9%. Par contre, tous les chefs de secteur ont mentionné qu'ils accordaient beaucoup de temps à lire et à répondre aux courriels qu'ils reçoivent. Ils estiment qu'ils passent généralement entre 15% et 20% de leur temps durant une journée à gérer les courriels. En définitive, ce qui fait perdre du temps inutilement, ce sont les courriels en copie conforme. Ils

sont utiles pour faire le suivi des projets, mais ne concernent pas directement tous les chefs de secteur. De plus, certains des chefs de secteur sont portés à lire tous les courriels en copie conforme qui entrent dans leur boîte de messagerie en plus de les archiver dans différents fichiers. Ils perdent ainsi entre 10 et 15 minutes pour en prendre connaissance.

- **H5 : La gestion des courriels prend une portion non négligeable du temps des gestionnaires :** Retenue

7.2 Les approches de la gestion du temps

Dans un premier temps, il s'agit de savoir si les gestionnaires du secteur de la menuiserie appliquent adéquatement les approches principales de la gestion du temps et dans quelle mesure l'utilisation ou la non-utilisation de ces approches leur fait gagner ou perdre du temps. Dans un deuxième temps, allons répondre à la question de recherche et aux hypothèses reliées à ce thème.

7.2.1 La planification

Les chefs de secteur utilisent surtout la planification journalière. Ils planifient dans un horizon à très court terme, donc seulement les tâches et les activités qu'ils auront à accomplir durant la journée ou pour le lendemain. La planification à plus long terme n'est pas une pratique courante chez les chefs de secteur, qui préfèrent s'en tenir au jour le jour. Néanmoins, il est mentionné dans la littérature que : « *la planification quotidienne est un incontournable* » (Comtois 2006). Selon Comtois (2006), ce type de planification ne demande pas beaucoup de temps, soit environ une dizaine de minutes par jour. La loi de Mackenzie rappelle que : « *lorsqu'on prend le temps nécessaire pour planifier, on met moins de temps à réaliser les tâches* » (Seiwert 1991).

Toutefois, pour obtenir un gain de temps, « *la planification doit être détaillée et procurer une image claire de nos actions à entreprendre* ». Les chefs de secteur négligent cet aspect pourtant primordial. Leur planification se résume à l'énumération d'une série de tâches et d'activités. En plus d'être peu détaillée, leur liste n'est pas toujours complète. Certains

ajoutent des tâches à faire au fur et à mesure dans la journée. D'après les étapes de la méthode NERAC (Seiwert 1991), les chefs de secteur s'arrêtent surtout à la première étape : « #1 : *noter les tâches à accomplir* ». Lorsque cela est nécessaire, ils tiennent compte de la dernière étape : « #5 : *reporter les tâches inachevées* ». Les trois autres étapes sont au cœur de la planification, elles ne devraient donc pas être négligées. D'abord, la deuxième étape stipule qu'il est important de fixer une durée anticipée aux tâches planifiées pour éviter les dérives. En effet, le principe de Parkinson rappelle que « *plus nous disposons de temps pour réaliser une activité, plus nous occuperons la totalité au-delà de ce qui était nécessaire* » (Licette 2008). À cet égard, les chefs de secteur ont pu se pratiquer à estimer la durée de chacune des tâches qu'ils avaient prévues de faire durant la journée d'observations grâce au document « *Horaire prévu de la journée d'observations* » qui leur a été transmis. Comme la majorité des gestionnaires, les chefs de secteur ont tendance « *à surévaluer le temps requis pour faire les tâches courtes et à sous-évaluer le temps pour les tâches longues* » (Comtois 2006). La sous-estimation du temps communément appelé le principe de Murphy explique en grande partie pourquoi nous courons après le temps (Lainé 2004). Pour réussir à évaluer le temps nécessaire pour effectuer une tâche, on doit prendre en compte les imprévus. En effet, selon la troisième étape, il ne faut pas non plus oublier de réserver du temps pour les imprévus dans la planification d'une journée. La règle des 60 : 40 stipule que « *pas plus de 60% du temps doit être planifié et que 40% du temps doit rester disponible pour les imprévus* » (Seiwert 1991; Saadoun 1998). Enfin, l'avant-dernière étape consiste à établir les priorités des tâches selon leur degré d'importance et d'urgence. Ainsi, on évite de consacrer du temps à des tâches moins importantes. Par conséquent, une planification mal conçue et une application inadéquate de l'approche représentent des pertes de temps considérables pour les chefs de secteur.

En somme, la planification est peut-être la clé du contrôle du temps, mais « *elle ne prend tout son sens que si vous réalisez ce que vous avez planifié* » (Gleeson 2009). Lors des journées d'observations, quelques petits imprévus tels qu'une réunion annulée et un entretien oublié sont venus modifier l'horaire prévu des chefs de secteur. Toutefois, peu de tâches planifiées sont restées inachevées. Les pistes d'améliorations sont les suivantes :

- Planification à moyen et à long terme

- Tenir compte des objectifs dans la planification
- Planification plus détaillée
 - Durée anticipée pour les tâches
 - Marge de temps pour les imprévus
 - Ordre de priorités des tâches

7.2.2 La gestion des priorités

Les chefs de secteur essaient, dans la mesure du possible, d'évaluer la priorité d'une tâche avant de la commencer. Toutefois, il arrive que ce ne soit pas toujours faisable. Une tâche peut sembler moins importante, mais au fur et à mesure du traitement elle devient beaucoup plus importante que ce qu'elle laissait prévoir.

En ce qui concerne la gestion des urgences, les chefs de secteur agissent sur-le-champ. En effet, ils ne prennent pas le temps de se questionner ni sur le niveau de priorité, ni sur la dégradation possible des problèmes. Certains problèmes récurrents qui ne sont pas prioritaires peuvent dégénérer rapidement avec le temps. Ceux-ci génèrent alors des incidences majeures telles des urgences s'ils ne sont pas pris en charge immédiatement.

Il va de soi que les chefs de secteur se font mener par l'urgence. En effet, l'ordre de priorité des tâches est établi d'abord en fonction de l'urgence et ensuite de l'importance. L'importance passe en deuxième, car ce type de tâches ne requiert pas d'actions immédiates. En agissant ainsi, ils se retrouvent à gérer seulement les tâches urgentes au détriment des tâches plus importantes comme il a été dit dans la revue de la littérature : « *l'urgence domine d'autant plus que l'importance est négligée* » (Covey et al. 1995). En réalité, les priorités devraient être établies d'abord en fonction de l'importance et ensuite selon le degré d'urgence. En reprenant au pied de la lettre le principe de Pareto (80/20) : il est primordial de se concentrer sur le 20% des tâches qui sont les plus importantes et qui impliquent une forte valeur ajoutée, car elles apportent 80% des résultats (Seiwert 1991).

Dans la matrice d'Eisenhower²², les chefs de secteur se situent d'après les observations et les données recueillies lors des entrevues surtout dans le quadrant III (urgent/non important). Dans la littérature, on mentionne que « *les activités de ce quadrant ont tendance à être gourmandes en temps* » (Saadoun 1998). En effet, les interruptions, certains appels téléphoniques, certains courriels, certaines tâches administratives et certaines réunions sont des activités qui doivent être traitées rapidement, mais sans importance en soi. Certaines de ces activités peuvent souvent être traitées par d'autres c'est pourquoi elles sont généralement déléguées ou transférées. Par ailleurs, les chefs de secteur retrouvent aussi dans le quadrant I (urgent/important), mais la gestion des crises, des problèmes et des projets n'occupent pas la majorité de leur temps.

Tout comme la planification, la gestion des priorités est la clé de la maîtrise du temps. Les chefs de secteur ont donc tout intérêt à définir clairement leurs priorités pour ne pas se laisser gouverner par les multiples sollicitations auxquelles ils sont confrontés au quotidien. Les pistes d'améliorations sont les suivantes :

- Avant d'agir
 - Évaluation du niveau de priorité des tâches (si possible)
 - Évaluation du niveau de priorité des urgences (si possible)
- Ne pas négliger l'importance
- Se diriger vers le quadrant I et II de la Matrice d'Eisenhower

7.2.3 La délégation

La majorité des chefs de secteur utilisent la délégation pour gagner du temps dans leurs fonctions. Ils peuvent se permettre de l'employer puisqu'ils ont des collaborateurs à qui ils peuvent confier les tâches plus routinières : chefs d'équipe, techniciens en bâtiment, agents administratifs et secrétaires.

Dans la mesure du possible, les chefs de secteur qui utilisent cette approche préparent la délégation avant de confier quoi que ce soit aux délégataires. Le processus pour choisir le

²² Présentée dans la section 1.3.2.2 du chapitre I.

délégataire est bien mené. Les chefs de secteur s'assurent d'abord que la personne a non seulement le temps et les compétences pour assumer la délégation, mais aussi la motivation. « *Il faut avoir suffisamment confiance en les compétences du délégataire afin que les tâches confiées ne soient pas hors de portée de celui-ci* » (Atkinson 1989; Oncken 1989; Larson 2008). Toutefois, cette préparation de la délégation est légèrement insuffisante. Si on reprend les grandes étapes pour la mise en œuvre d'une délégation, le chef de secteur B1 prend le temps d'analyser seulement quelques aspects de la tâche à déléguer : QUOI, À QUI, et QUAND. Il néglige surtout les étapes de « COMMENT déléguer ». D'abord, il informe les délégataires sur les tâches, mais pas de façon très détaillée. Les directives données aux délégataires sont souvent transmises en personne. Cela dit, le délégataire n'a pas d'informations détaillées par écrit concernant la tâche qu'il lui est confiée. « *La clarté constitue un critère de réussite de la délégation* » (Lainé 2004). Pour une préparation adéquate, « *l'objectif visé doit être clairement défini en termes de quantité (résultat mesurable attendu), de qualité (standard que le résultat devra respecter) et de temps (date d'échéance précise)* ». Par la suite, il n'y a pas toujours de contrôle et de suivi sur les tâches déléguées, car il s'agit de tâches routinières. Les chefs de secteur font entièrement confiance en leurs subordonnés. Pourtant, « *les suivis sont essentiels pour maîtriser notre emploi du temps, car ils permettent d'appuyer le délégataire et de l'aider dans les difficultés qu'il risque de rencontrer* » (Gleeson 2009). D'ailleurs, dans la littérature on cite « *qu'une délégation sans suivi, c'est comme si vous n'avez rien délégué* » (DeGarie 1998). Puis, la dernière étape qu'ils oublient est la plus importante c'est-à-dire : « *reconnaître le travail et la contribution du délégataire afin qu'il accepte de nouvelles sollicitations* ». Les chefs de secteur ne doivent pas omettre cette étape s'ils veulent que le délégataire soit prêt à accepter d'autres délégations.

La majorité des chefs de secteur délèguent généralement toutes les tâches qu'ils peuvent déléguer, sauf si les collaborateurs sont débordés. En plus des tâches déléguées, les subordonnés ont aussi d'autres tâches sous leurs responsabilités ce qui explique pourquoi ils sont souvent surchargés. Face à cette situation, les chefs de secteur sont portés à exécuter des tâches qu'ils auraient pu déléguer. Dans la littérature, il est mentionné qu'il est plus efficace de choisir une personne qui est déjà occupée plutôt qu'une autre qui l'est moins : « *les gens oisifs le restent, même lorsqu'on leur donne quelque chose à faire, tandis que les gens*

occupés ont l'habitude de travailler continuellement et régulièrement » (Gleeson 2009). Cela peut s'appliquer quand le nombre de subordonnés est grand. Toutefois, les subordonnés disponibles sont plus limités pour les chefs de secteur. Alors cette façon de déléguer peut mener à une surcharge, un épuisement, un désabusement des personnes dévouées alors que les plus lâches en profitent pour se la couler douce. Par ailleurs, « *déléguer à autrui suppose d'avoir confiance en ses capacités* ». De plus, ce n'est pas toujours bon non plus de surcharger les délégataires, car le risque d'erreurs est plus élevé. Il ne faut pas abuser de la délégation pour se débarrasser de ses tâches. « *On ne peut pas concevoir la délégation comme une méthode automatique à sa crise du temps ni une excuse pour alimenter les tâches inutiles* » (Einfalt et Bujon 2009).

Pour sa part, le chef de secteur A1 préfère tout faire par lui-même, car selon lui c'est plus rapide. En effet, il est de ceux qui pensent que déléguer ne permet pas de gagner du temps. Son incapacité à déléguer s'explique par le fait que ses subordonnés manquent de compétences pour assumer les tâches déléguées. Il doit toujours repasser sur le travail qu'il délègue ce qui lui occasionne plus de pertes de temps qu'autre chose. Certains gestionnaires qui agissent ainsi : « *craignent de perdre leur raison d'être et de ne plus être utiles* » (Atkinson 1989; Guilloux et Nérot 1991; Ohana 2000; Hermel 2005). Dans ce cas-ci, c'est plutôt des employés défaillants au plan des compétences qui influencent la réalité de la situation. Il se peut aussi qu'ils manquent de formation, ou qu'ils ne soient pas à leur place, etc.

Quoi qu'il en soit, la délégation demande un certain entraînement. Les gestionnaires qui s'exercent à déléguer acquièrent une compétence managériale indispensable à la maîtrise du temps. Les pistes d'améliorations sont les suivantes :

- Préparation adéquate de la délégation
- Plus de clarté dans les directives données
- Suivi sur les tâches déléguées
- Reconnaissance auprès des délégataires
- Déléguer tout ce qui peut être délégué

7.2.4 Réponses à la 2^e question de recherche et aux hypothèses de recherche

La deuxième question de recherche tente de répondre à la problématique selon l'utilisation ou la non-utilisation des approches de la gestion du temps par les chefs de secteur. Dans un premier temps, les énoncés qui découlent de l'analyse sont émis. Dans un deuxième temps, on indique si les hypothèses de recherche sont retenues ou non.

Q2 : Est-ce que les gestionnaires appliquent plusieurs approches principales de la gestion du temps ?

Les chefs de secteur de la menuiserie utilisent les approches principales de la gestion du temps mentionnées dans la revue de la littérature. Par contre, ils les appliquent en partie seulement ce qui fait en sorte qu'ils n'exploitent pas tout le potentiel de chaque approche.

Premièrement, ils planifient seulement le court terme. Leur planification est très peu détaillée et elle ne tient pas compte des objectifs. Ils ne fixent aucune durée anticipée pour les tâches, aucune marge de temps pour les imprévus et aucun ordre de priorité pour les tâches. Deuxièmement, ils ne gèrent pas leurs tâches et leurs activités selon le niveau d'importance. Ils sont plutôt dominés par les tâches urgentes, mais non importantes. De plus, la priorité de certaines tâches est parfois difficile à déterminer. Troisièmement, la préparation au niveau de la délégation des responsabilités est insuffisante. Il manque de clarté dans les directives données, de suivi sur les tâches déléguées et de reconnaissance auprès des délégataires. Aussi, les chefs de secteur ne délèguent pas toutes les tâches ou les activités qui pourraient être déléguées.

- **H6 : Les approches de la gestion du temps ne sont pas totalement exploitées par les gestionnaires : Retenue**

Q2.1: Réussissent-ils à se libérer du temps de façon significative ?

Malgré que les chefs de secteur utilisent les principales approches de la gestion du temps, ils ne parviennent pas à se libérer du temps de façon significative. Une des raisons qui peut expliquer cela se cache dans une sous-utilisation des approches. En effet, leur manque de

temps les contraint à utiliser en partie seulement les différentes approches. Pour être totalement efficaces, les approches de la gestion du temps doivent être exploitées dans leur intégralité. Donc, pour se libérer du temps de façon significative, les chefs de secteur doivent les utiliser beaucoup plus rigoureusement la planification, la gestion des priorités et la délégation.

- **H7 : Une sous-utilisation des approches de la gestion du temps empêche les gestionnaires d'optimiser leur emploi du temps : Retenue**

Q2.2: Est-ce qu'il y a des pistes d'amélioration significatives dans l'utilisation des approches ?

Pour permettre aux chefs de secteur de la menuiserie de se libérer du temps de façon significative, des améliorations dans l'utilisation des approches sont envisageables.

D'abord, les chefs de secteur devraient planifier à moyen et à long terme les tâches et les activités selon les échéances prévues et leurs objectifs à atteindre. La planification qu'ils effectuent est peu détaillée et il serait très avantageux de fixer une durée pour les tâches planifiées, de planifier une marge de temps pour les imprévus et d'établir l'ordre de priorité des tâches.

Pour établir les priorités, il est important de se questionner sur le niveau d'importance et d'urgence avant de traiter quoi que ce soit. Les chefs de secteur gèrent les urgences en priorité sans savoir si cette tâche est importante ou non. Ils se retrouvent avec beaucoup de tâches qui grugent leur temps. Celles-ci pourraient être traitées plus tard ou par quelqu'un d'autre. Savoir prioriser les tâches c'est se concentrer sur les tâches urgentes et importantes, mais aussi importantes et non urgentes telles que l'amélioration continue, la planification, la prévention, etc.

Enfin, pour améliorer leur délégation, les chefs de secteur devraient songer à préparer leur délégation avant de déléguer une tâche. En répondant brièvement aux questions suivantes: QUOI déléguer, À QUI déléguer, POURQUOI, COMMENT déléguer, Avec QUOI et QUAND, ils seront en mesure de donner des directives plus détaillées aux délégataires. Ces

derniers seront mieux informés pour effectuer les tâches déléguées. De plus, faire un suivi plus rigoureux sur les tâches déléguées par courriel ou par téléphone et valoriser le délégataire afin qu'il soit prêt à recommencer. Par ailleurs, les compétences et les disponibilités des subordonnés seraient aussi à améliorer pour faciliter la délégation.

- **H8 : Il existe divers moyens d'améliorer l'utilisation des approches de la gestion du temps afin de gagner du temps :** Retenue

Q2.3: Quelles sont les raisons qui expliquent la sous-utilisation des approches ?

La gestion par les urgences occupe la majorité du temps des chefs de secteur. Les urgences les poussent à agir sur-le-champ sans se questionner. Cela fait en sorte qu'ils ne prennent pas le temps d'appliquer chaque approche adéquatement.

- **H9 : La gestion par les urgences ne laisse pas de temps aux gestionnaires d'utiliser adéquatement les approches de la gestion du temps :** Retenue

Q2.4: Est-ce que les gestionnaires auraient avantage à appliquer plusieurs approches rigoureusement ?

Les principales approches de la gestion du temps permettent aux gestionnaires de se concentrer d'abord sur les tâches importantes. Pour parvenir à optimiser leur emploi du temps, les chefs de secteur doivent utiliser non seulement une combinaison d'approches, mais aussi les appliquer plus rigoureusement. Une économie de temps potentielle sera ainsi gagnée pour les tâches importantes.

- **H10 : N'utiliser qu'une seule approche ne permet pas de prioriser adéquatement les tâches importantes :** Retenue

7.3 Les outils de la gestion du temps

Dans un premier temps, il s'agit de savoir si les gestionnaires du secteur de la menuiserie se servent adéquatement des outils de la gestion du temps et dans quelle mesure l'utilisation de ces outils leur fait perdre du temps. Dans un deuxième temps, nous tenterons de répondre à la question de recherche et aux hypothèses reliées à ce thème.

7.3.1 Liste de choses à faire

L'outil principal de la gestion du temps utilisé par les chefs de secteur A1 et B1 est la liste de choses à faire. Cet outil est très utile en soi pour la planification journalière. Les chefs de secteur utilisent différents supports en tant que « liste de choses à faire » : carnet de notes, « post-it » et tableau blanc. Par contre, les principes de la liste de choses à faire ne sont pas respectés par les chefs de secteur A1 et B1 : *« être le plus précis possible, limiter le nombre de tâches à réaliser, regrouper les tâches par catégorie, estimer le temps de réalisation pour chaque tâche et décider dans qu'elle ordre elles seront réalisées »*. Ces principes sont indispensables pour rendre la liste plus opérationnelle et pour réfléchir sur l'importance des tâches inscrites sur la liste.

Le problème avec cet outil c'est qu'il ne permet pas aux chefs de secteur de gérer les activités importantes et non urgentes. En effet, les chefs de secteur notent seulement les tâches urgentes à faire sur leur liste.

7.3.2 Feuille d'action journalière

Les chefs de secteur A1 et B1 n'ont pas de feuille d'action journalière pour gérer leur emploi du temps. Pour ce qui est de l'outil Excel développé par le répondant C1, il se rapproche plus d'une feuille d'action qu'une liste de choses à faire, car toutes les tâches et toutes les activités reliées aux projets y sont notées de façon très détaillée. Aussi, on y retrouve le concept des priorités et l'évaluation de la durée des tâches ce qui rend cet outil encore plus complet. Par contre, dans le fichier informatique, les informations sont regroupées par projet et non par journée. Le fichier contient donc les feuilles d'action de chaque projet.

Cet outil est plus élaboré que la liste de choses à faire, car on y note non seulement les tâches à réaliser, mais aussi les activités : appels téléphoniques, courriels, réunions et entretiens (Hermel 2005). Il va de soi que la liste de choses à faire et la feuille d'action journalière se ressemblent, mais la feuille d'action journalière demeure plus structurée et plus complète. Elle permet de rassembler toutes les tâches et toutes les activités à effectuer pour avoir une vue d'ensemble de la journée. Ainsi, il est plus facile de traiter le maximum de tâches prioritaires prévues pour la journée (Atkinson 1989; Ohana 2000).

7.3.3 Agenda papier et électronique

Les chefs de secteur ont tous un agenda électronique, mais certains d'entre eux (A1 et B1) n'en font pas un bon usage. D'abord, ils l'utilisent seulement pour noter les rendez-vous et les réunions. Par contre, les agendas ne servent pas seulement à rappeler les rendez-vous, on peut aussi « *intégrer les tâches et les projets, suivre les étapes, respecter les échéances et établir un ordre de priorité pour toutes les tâches à faire, allouer du temps aux tâches et aux activités* » (Fessard 1998; Latrobe 2003; Comtois 2006). De plus, lorsque toutes ces informations figurent à l'agenda, le gestionnaire obtient une image plus complète de son emploi du temps ce qui lui permet de faire une meilleure planification journalière et une meilleure gestion des priorités. Les agendas sont les seuls outils qui « *permettent d'appliquer les principales méthodes de gestion du temps* » (Comtois 2006).

Ensuite, les chefs de secteur n'exploitent pas les nombreuses fonctions de leur agenda électronique telles que : « *partager des données, sauvegarder de renseignements personnels, déplacer des tâches sans faire de ratures et gestion des courriels* (Comtois 2006; Gleeson 2009). De toute évidence, les chefs de secteur doivent savoir bien s'en servir s'ils veulent gagner du temps. Toutefois, Comtois (2006) mentionne : « *rare sont ceux qui ont reçu une formation adéquate sur les logiciels de gestion du temps* ». Ce propos s'applique pour les chefs de secteur, car ils n'ont pas eu de formation dans ce sens.

La gestion de l'agenda demande du temps, car il faut ajuster constamment son emploi du temps selon les nouvelles tâches, les changements et les imprévus. Le manque de temps est d'ailleurs la raison pour laquelle les chefs de secteur ne consultent pas leur agenda au

quotidien. Ils y jettent un coup d'œil une fois par jour seulement. Toutefois, la consultation de l'agenda n'est pas une perte de temps, cela permet « *d'anticiper moins de préparation au dernier moment et moins de stress de dernière minute* » (Einfalt et Bujon 2009).

Par ailleurs, le chef de secteur B1 utilise deux agendas de types différents, ce qui est déconseillé dans la littérature. Il est préférable de choisir l'un ou l'autre, car lorsque les agendas ne communiquent pas entre eux cela peut causer des problèmes dont : « *des pertes ou des confusions dans l'information* » (Ohana 2000; Hermel 2005). De plus, le manque de temps fait en sorte qu'il n'arrive pas toujours à les mettre à jour systématiquement ce qui occasionne aussi des pertes de temps. Pour sa part, le chef de secteur C1 prévoit recommencer à utiliser l'agenda papier sans pour autant délaisser celui électronique. La capacité limitée de l'agenda électronique en est la cause. En effet, lorsque la limite permise est atteinte, l'utilisateur ne peut plus recevoir ni enregistrer de l'information supplémentaire. L'agenda électronique Lotus Notes n'offre pas assez d'espace aux chefs de secteur pour qu'ils puissent gérer leurs tâches et leurs activités en plus des nombreux courriels en copie conforme qui occupent beaucoup d'espace. Les pistes d'améliorations sont les suivantes :

- Exploiter les multiples fonctions de l'agenda
 - Formation adéquate sur les logiciels de gestion du temps
- Intégrer les tâches, les activités, les notes
 - Respecter les principes de la planification
 - Établir les priorités
 - Fixer du temps aux tâches et aux activités
 - Réserver du temps pour les imprévus
- Consultation quotidienne de l'agenda
- Évitez d'avoir deux agendas qui ne communiquent pas entre eux
- Créer un dépôt électronique pour les documents ou les courriels en copie conforme
- Peut-être changer l'agenda électronique pour des *iPad* avec outils et formation

7.3.4 Logiciels informatiques

Les chefs de secteur ne sont pas outillés en ce qui a trait aux logiciels informatiques sur la gestion du temps. Le logiciel de planification professionnel Lotus Notes est le seul utilisé par les chefs de secteur. De plus, ils développent eux-mêmes leurs propres outils à l'aide du logiciel Microsoft Office. Cela ne leur occasionne certainement pas d'économies de temps. Donc, pour parvenir à optimiser leur emploi du temps, l'acquisition de nouveaux logiciels informatiques serait beaucoup plus avantageux.

- Logiciel de visioconférence : pour les réunions
 - Skype
 - Lotus Sametime
- Logiciel de stockage et de partage de fichiers : pour le suivi des projets
 - Dropbox
- Logiciel de planification professionnelle : pour planifier les dates des réunions
 - Doodle
- Logiciel de suivi des tâches : pour la délégation
 - DocMinder
- Logiciel de gestion de la maintenance : pour informatiser le service de maintenance
 - GMAO

Actuellement, la Direction des services techniques du CHUM désire implanter le logiciel de gestion de la maintenance GMAO. Il s'agit d'un système de gestion intégré entre les trois hôpitaux du CHUM. Cependant, quoiqu'il demeure prioritaire, le projet GMAO n'est pas encore implanté, car il nécessite beaucoup de temps ce que les chefs de secteur n'ont pas présentement.

Ce logiciel permettrait d'informatiser tout le service de maintenance. La gestion des équipements, des bons de travail, de la maintenance préventive et des fournisseurs serait donc plus efficace et moins de pertes de temps y seraient consacrées. D'ailleurs, il n'y aurait plus de bons de travail égarés ou tombés dans l'oubli. Évidemment, la qualité de leurs services serait nettement améliorée.

7.3.5 Réponses à la 3^e question de recherche et aux hypothèses de recherche

La troisième question de recherche tente de répondre à la problématique selon l'utilisation ou la non-utilisation des outils de la gestion du temps par les chefs de secteur. Dans un premier temps, les énoncés qui découlent de l'analyse sont émis. Dans un deuxième temps, on indique si les hypothèses de recherche sont retenues ou non.

Q3 : Est-ce que l'utilisation des outils de la gestion du temps engendre une économie de temps potentielle aux gestionnaires?

Les chefs de secteur n'utilisent pas de façon adéquate les outils de la gestion du temps, car ils ne les exploitent pas de façon optimale. Cette utilisation limitée n'engendre donc pas une économie de temps potentielle. Néanmoins, il est difficile d'affirmer que cela leur fait perdre du temps de manière significative.

En effet, ceux qui utilisent la liste de choses à faire n'établissent pas l'ordre de priorité des tâches qu'ils inscrivent et n'estiment pas le temps de réalisation pour chacune d'elles. De plus, ils notent seulement les tâches urgentes. La feuille d'action journalière est un outil plus détaillé que la liste de choses à faire, car elle comprend toutes les tâches et toutes les activités à faire durant la journée. Cependant, cet outil n'est pas utilisé par tous les chefs de secteur. D'ailleurs, il serait intéressant qu'ils laissent tomber la liste de choses à faire pour la feuille d'action journalière. Par ailleurs, l'agenda électronique utilisé par tous les chefs de secteur n'est pas employé adéquatement. Pour gagner du temps, il faut savoir bien se servir des multiples fonctions qu'il propose sans quoi il n'est de la même utilité qu'un agenda papier. Les chefs de secteur doivent aussi consulter leur agenda plus qu'une fois par jour en cas de changements à leur horaire. De cette façon, ils peuvent réorganiser leur emploi du temps lorsque les réunions et les rendez-vous sont annulés. Pour ceux qui se servent en plus d'un agenda papier, les risques de confusion sont plus grands, puisqu'il est difficile de gérer deux agendas simultanément.

En somme, pour dégager une économie de temps potentielle les outils doivent être utilisés de façon adéquate et optimale. Cela dit, les chefs de secteur auraient avantage à exploiter leur

plein potentiel, car pour le moment les outils ne leur permettent pas de gagner davantage de temps.

➤ **H11 : Les gestionnaires n'utilisent pas de façon adéquate les outils de la gestion du temps ce qui leur fait perdre du temps : Retenue**

En ce qui a trait aux logiciels informatiques de la gestion du temps, les chefs de secteur sont limités à Lotus Notes. Ce système est surchargé et désuet en plus d'être limitatif par rapport aux autres outils actuellement disponibles. Les chefs de secteur s'y réfèrent une fois par jour ce qui fait de lui un outil très secondaire. Pour rendre leur gestion du temps plus efficace, l'utilisation de logiciels informatiques plus actuels et complémentaires à l'agenda électronique serait très avantageuse. Pour les réunions ou les rendez-vous qui requièrent des déplacements, les logiciels de visioconférence tels que *Skype* et *Lotus Sametime* sont suggérés. Pour faire le suivi des projets c'est-à-dire entreposer les fichiers et les partager avec les intervenants concernés, l'application *Dropbox* est aussi intéressante. Pour faciliter la planification des réunions et des rendez-vous, l'application *Doodle* est conseillée. La délégation peut être plus simple à pratiquer grâce au logiciel de suivi des tâches *DocMinder*. Enfin, l'implantation du logiciel GMAO est un incontournable en ce qui a trait à la gestion de la maintenance.

Dans la littérature, il est question de quatre générations de la gestion du temps. En se basant sur les outils utilisés dans chaque génération, on peut affirmer que les chefs de secteur A1 et B1 se situent dans la première génération de la gestion du temps. La prise de notes et l'utilisation des listes sont très populaires dans cette génération. Les tâches sont raturées sans ordre d'importance tandis que celles qui ne sont pas accomplies durant la journée même se retrouvent sur la liste du lendemain.

Par conséquent, l'introduction des agendas comme support à la gestion du temps fait en sorte qu'ils cheminent vers la deuxième génération. Toutefois, ils ne sont pas encore entrés dans la deuxième génération, car cette génération tourne autour de la planification et de la préparation des tâches à venir. La seule planification qu'ils font est journalière. Ils n'ont

aucune perspective à long terme. En outre, ils doivent progresser vers la troisième génération s'ils veulent mieux maîtriser leur temps.

À cet égard, le chef de secteur C1 est le seul à se retrouver dans la troisième génération. Celle-ci représente la méthode la plus actuelle de gestion du temps. Les outils que l'on retrouve sont variés : « *instruments de planification et d'organisation, sur support électronique ou papier, avec des exemples types détaillés de planification des journées* » (Covey et al. 1995). Comparativement aux deux autres générations, la notion de priorité y est intégrée. Malgré tout, les priorités ne sont pas toujours établies en fonction de l'importance réelle des tâches et des activités, mais plutôt de l'urgence.

➤ **H12 : Les gestionnaires n'ont pas évolué vers une possible 5^e génération de la gestion du temps en matière d'outils utilisés : Retenue**

Les approches et les outils de la gestion du temps utilisés par les chefs de secteur sont pour la plupart interdépendants. En effet, l'application de certaines approches ne peut pas s'effectuer sans l'aide des outils de la gestion du temps. Pour planifier, les chefs de secteur utilisent la liste de choses à faire (A1, B1), la feuille d'action journalière (C1), l'agenda électronique (A1, B1, C1) et l'agenda papier (B1, C1). Ces mêmes outils peuvent aussi servir à gérer les priorités, par contre cette approche n'est pas employée par tous les chefs de secteur. Par ailleurs, la délégation implique maintenant l'utilisation de nouveaux outils variés. Il existe des logiciels informatiques très utiles à cette approche dont *DocMinder*. Cependant, les chefs de secteur pratiquent la délégation sans utiliser les nouveaux outils offerts sur le marché.

Bref, les chefs de secteur emploient les bons outils à leur disposition lorsque vient le temps d'appliquer une approche spécifique de la gestion du temps.

➤ **H13 : Il n'y a pas adéquation entre les approches et les outils que les gestionnaires utilisent : Rejetée**

7.4 Les limites de l'étude

Bien que cette étude permette un apport important à la gestion du temps des gestionnaires de Centres hospitaliers, ce n'est toutefois pas sans limites.

Premièrement, la recherche a été effectuée en fonction des chefs de secteur à l'intérieur d'un centre hospitalier préalablement choisi. Ainsi, un biais s'impose. Aucune triangulation des données n'a été mise en place, seuls les chefs de secteur de la menuiserie et de la plomberie du CHUM ont participé à l'étude. D'autres départements et/ou niveaux hiérarchiques (chefs de service, coordonnateurs administratifs, gestionnaires de projet, etc.) auraient aussi permis d'approfondir le sujet plus en profondeur.

À cela s'ajoute le biais de sélection qui menace la validité externe. En effet, étant donné que l'échantillon est basé sur un seul type d'organisation, à savoir le Centre hospitalier de l'Université de Montréal, les résultats obtenus ne peuvent être généralisables à tous les centres hospitaliers. Il s'agit plutôt d'une étude de cas non généralisable.

De plus, l'échantillon n'est pas aussi grand qu'il aurait été préférable qu'il le soit. Le département de la menuiserie comptait seulement trois répondants tout comme celui de la plomberie. Dans ce cas, il aurait pu y avoir plusieurs journées d'observations, car une seule journée pour chaque participant n'est pas non plus très représentative de leur quotidien.

Par ailleurs, dans toutes procédures d'observations, les personnes observées ont tendance à modifier leurs comportements. De sorte qu'on ne peut pas affirmer avec certitude la validité des réponses obtenues lors de ces journées. De plus, le fait d'avoir effectué sur le terrain une seule journée d'observations pour chaque participant n'est peut-être pas représentatif de leur quotidien. Il est donc difficile de porter un jugement concret sur la situation.

La répartition du temps des chefs de secteur selon les tâches et les activités est aussi approximative. Il était difficile de chronométrer toutes les tâches et toutes les activités à la minute près. Certaines tâches ont été éliminées complètement, car elles ne pouvaient pas être classées dans une catégorie spécifique. Une catégorie « autres » aurait dû être ajoutée.

Enfin, d'autres limites s'imposent concernant les instruments de collecte de données. Pour analyser la planification que font les chefs de secteur, nous leurs avons transmis un document

intitulé « Horaire prévu de la journée d'observations ». Ce document a été transmis et rempli la veille de la journée d'observations, donc il y a eu beaucoup moins d'imprévus observés que s'ils avaient remplis le document plusieurs jours à l'avance.

7.5 Conclusion

Plusieurs points intéressants sont ressortis de cette analyse. Pour faire la lumière sur ce qui a été dit précédemment, le tableau 7.1 regroupe les points saillants de cette étude.

Tableau 7.1 : Les points saillants

Thèmes	Constats
Les tâches des chefs de secteur	<ul style="list-style-type: none"> • Aucun suivi des requêtes de travail en cours ou non complétées avec les clients • Peu de temps est nécessaire pour la gestion du budget • Doublons (requêtes de travail) • Requêtes de travail non informatisées • Aucune évaluation du degré de priorité des requêtes de travail • Certaines tâches à transférer <ul style="list-style-type: none"> - Requêtes de travail (agentes administratives) • Certaines tâches à déléguer <ul style="list-style-type: none"> - Suivi et contrôle final des travaux de maintenance (chefs d'équipe) - Prise des commandes de matériel et suivi des bons de commande (chefs d'équipe)

Thèmes	Constats
Les activités des chefs de secteur	<ul style="list-style-type: none"> • Courriels en copie conforme problématiques • Nombreux déplacements requis pour le suivi et le contrôle des travaux de maintenance • Interruptions nombreuses dû aux appels téléphoniques des clients • Assistent la pleine durée des réunions • Certaines activités à éliminer <ul style="list-style-type: none"> - Réunions • Certaines activités à transférer • Appels téléphoniques pour les requêtes de travail (agentes administratives)
Les approches de la gestion du temps	<ul style="list-style-type: none"> • Sous-utilisation des approches • Utilisation inadéquate des approches • Le manque de compétences et de disponibilités des employés empêchent la délégation
Les outils de la gestion du temps	<ul style="list-style-type: none"> • Utilisation inadéquate des outils • Planification journalière seulement • Non utilisation de logiciels informatiques
Le CHUM	<ul style="list-style-type: none"> • Différence marquée entre les trois hôpitaux <ul style="list-style-type: none"> - Rôle des chefs de secteur - Rôle des chefs d'équipe - Performance des départements • Nombreux correctifs sur les travaux des chargés de projet • Manque de coopération entre les chargés de projet et l'entretien

Les résultats dégagés de cette étude font partie d'une phase exploratoire. D'autres études viendront ultérieurement poursuivre le travail pour approfondir certains points critiques et obtenir des solutions beaucoup plus concrètes sur ces éléments.

CONCLUSION

Les études sur la gestion du temps ne cessent d'augmenter depuis quelques années en raison des avantages et des enjeux qu'elles présentent. En effet, la multiplicité des charges, des contraintes et des exigences imposées par le milieu du travail ne fait que rendre la gestion du temps des gestionnaires plus complexe. D'ailleurs, encore aujourd'hui beaucoup de gestionnaires ne parviennent pas à maîtriser cette complexité et à maximiser la valeur ajoutée de leur emploi du temps par manque de discipline personnelle (Le Saget 1992). La maîtrise du temps fait partie de cette discipline personnelle. Ce n'est pas un luxe, c'est une nécessité de management. Dans l'avenir, seuls les gestionnaires qui posséderont les atouts recherchés de cette discipline personnelle se détacheront du lot.

C'est dans cette perspective que cette étude s'inscrit. Elle vise à cerner cette dynamique que vivent les gestionnaires et les méthodes qu'ils emploient pour la maîtriser. D'une part, elle s'intéresse à la répartition du temps des gestionnaires ce qui permet de cibler les tâches et les activités qui occupent le plus de leur temps. D'autre part, elle vise à évaluer les approches et les outils de la gestion du temps dont ils se servent afin qu'ils puissent mieux les exploiter. Ainsi, une portion significative de temps pourrait être dégagée et consacrée à des tâches importantes dont l'amélioration continue.

Pour ce faire, l'approche théorique de l'étude s'est basée sur quatre concepts tirés de la revue de la littérature (Chapitre I) à savoir : (1) l'urgence, (2) l'importance, (3) les approches de la gestion du temps et (4) les outils de la gestion du temps. Ces concepts ont permis de faire ressortir un nouvel élément commun entre eux soit l'importance de la maîtrise du temps et les économies de temps qu'elle procure.

Ainsi a été dégagé le paradigme de l'urgence dans lequel se retrouvent les gestionnaires. Le principe de Dwight Eisenhower a permis de les situer dans le quadrant III, celui de l'Illusion. Ensuite, le concept de l'importance est primordial pour cette étude. Il est ce vers quoi les gestionnaires doivent se diriger s'ils veulent être en mesure de maîtriser leur temps et pouvoir faire de l'amélioration continue. Il s'agit ici du quadrant II, celui de la Qualité selon la

matrice d'Eisenhower. Afin d'y parvenir, une application adéquate des approches et des outils de la gestion du temps est essentielle.

La démarche méthodologique adoptée (Chapitre V), soit une recherche de type qualitatif à caractère exploratoire, a rendu possible la réalisation de cette étude. Une combinaison de méthodes de recherche a été nécessaire. Les méthodes de collecte de données, l'observation et l'entrevue individuelle semi-dirigée ont été utilisées auprès de trois chefs de secteur de la menuiserie du CHUM. Une partie des résultats concernant les chefs de secteur de la plomberie est tirée du mémoire d'Élisabeth Gour. Cette étude est réalisée en mode collaboration dans le but d'élargir l'analyse de la première question de recherche.

Les résultats (Chapitre VI) démontrent qu'il existe une divergence marquée entre ce que les gestionnaires qualifient d'important pour eux et ce à quoi ils consacrent leur temps. En effet, l'urgence est le principal facteur qui détermine la manière dont ils choisissent d'employer leur temps. Dans ce cas-ci, l'urgence laisse peu de place pour les tâches et les activités de nature importante.

Par ailleurs, les gestionnaires confondent souvent les tâches urgentes avec les priorités puisqu'elles requièrent une intervention immédiate. Une tâche urgente qui nécessite d'agir immédiatement n'est pas nécessairement importante en soi, c'est-à-dire prioritaire. Il s'agit là d'un faux semblant d'importance. Alors qu'ils croient faire des tâches importantes, au contraire ils sont aux prises avec des tâches urgentes. Par exemple, on retrouve beaucoup d'activités pressantes à faire immédiatement dont certains appels téléphoniques, certaines réunions, certaines activités pour les autres et certains courriels. Il s'agit là de perturbations bien connues. Les tâches urgentes et importantes sont destinées à résoudre les problèmes, les dysfonctionnements ou les crises accidentelles.

Les approches et les outils de la gestion du temps utilisés par les gestionnaires les poussent à privilégier quotidiennement les urgences. Il va de soi que les listes de choses à faire et la planification journalière les amènent à hiérarchiser les urgences et leur résolution. D'où l'importance d'établir les priorités. Par contre, les gestionnaires n'utilisent pas les approches et les outils de la gestion du temps de façon optimale, c'est-à-dire qu'ils n'appliquent pas les principes fondamentaux qui s'y rattachent. Pourtant, lorsqu'on exploite leur potentiel au

maximum, une portion significative de temps peut être ainsi dégagée pour les tâches importantes.

Pour conclure, plusieurs points saillants sont ressortis de cette étude (Chapitre VII). Ces derniers fournissent des pistes intéressantes quant aux divers éléments qui occasionnent des pertes de temps chez les gestionnaires. Toutefois, ces observations sont tirées d'une recherche exploratoire sur le sujet et nécessitent d'être plus approfondies ultérieurement.

D'abord, il existe une différence marquée entre les trois hôpitaux du CHUM au niveau des rôles des chefs de secteur et de la performance des départements des services techniques. Les chefs de secteur n'effectuent pas tous les mêmes tâches. Certains hôpitaux détiennent du personnel spécialisé (technicien en bâtiment, agente administrative, secrétaire, technicien administratif) pour accomplir des tâches particulières (commande de matériel, requête de travail) ce qui les libère pour les tâches plus importantes. Ce n'est pas tous les hôpitaux qui peuvent compter sur ce soutien. La présence de ce personnel y est certainement pour quelque chose dans la performance des départements.

Ensuite, il y a aussi le rôle des chefs d'équipe sous la direction des chefs de secteur qui diffère entre les hôpitaux. Certains d'entre eux sont très polyvalents et effectuent beaucoup de tâches pour alléger la charge des chefs de secteur comparativement à d'autres. De nombreuses tâches pourraient être sous la responsabilité des chefs d'équipe ce qui libérerait beaucoup de temps aux chefs de secteur.

De plus, les travaux effectués par les entrepreneurs, sous la charge des équipes de projet, manquent de suivi et de contrôle. En effet, les chantiers ne sont pas inspectés et les entrepreneurs ne suivent pas toujours les devis. Cela dit, les départements des services techniques se voient contraints de reprendre les dossiers des chargés de projet et de procéder aux correctifs qui sont généralement majeurs. Il va de soi que cela occasionne des pertes de temps, d'argent et enlève du personnel pour l'entretien et la maintenance, soit le mandat premier des services techniques.

Enfin, il serait intéressant d'approfondir l'analyse, car d'autres éléments qui n'ont pas été mentionnés précédemment peuvent aussi venir influencer la gestion du temps des chefs de

secteur. Le syndicat et la présence d'employés problématiques peuvent rendre complexe la gestion du temps des chefs de secteur. Certains hôpitaux sont aux prises avec cette particularité. La gestion de ces employés demande beaucoup de temps aux chefs de secteur qui ne peuvent pas les laisser s'organiser seuls. Il reste à voir si ces éléments ont un réel impact sur la gestion du temps des chefs de secteur.

BIBLIOGRAPHIE

- Atkinson, Philip E. 1989. *Gestion du Temps de Travail*. Trad. de l'anglais par Jean-Jacques Schakmundès. Paris : Éditions Eyrolles, 188 p.
- Collectif. 2010. *Le Petit Larousse illustré*. Paris : Larousse, 1784 p.
- Comtois, René-Louis. 2006. *Gérer efficacement son temps*, Coll. « Collection Affaires », no 1990. Montréal : Les Éditions Quebecor, 239 p.
- Covey, Stephen R, A. Roger Merrill et Rebecca R. Merrill. 1995. *Priorité aux priorités: Vivre, aimer apprendre et transmettre*. Trad. de l'anglais par Alice Bréa, Pierre St-Jean et Marc Villette. Paris : Éditions First, 447 p.
- Covey, Stephen R. 2005. *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*. Trad. de l'anglais par Magali Guenette. Paris : Éditions First, 342 p.
- DeGarie, Danielle. 1998. *La Gestion du temps, Une méthode progressive pour garder le cap et s'adapter aux changements*. Saint-Hubert (Qué.) : Les éditions Un monde différent ltée, 173 p.
- Delpeuch, Jean-Luc et Anne Lauvergeon. 1986. «Un dirigeant, ça fait quoi au juste? ». *Harvard Business Review* (March-April), p. 8-19
- Drucker, Peter F. 1963. «Managing for business effectiveness». *Harvard Business Review* (May-June), p.59-62
- Drucker, Peter F. 1966. *The Effective Executive*. New York: Harper & Row Publisher, 224 p.
- Einfalt, Laurence, Stéphanie Bujon. 2009. *S'organiser tout simplement*. Paris : Éditions Eyrolles, 408 p.
- Fessard, Jean-Luc. 1998. *Choisir son temps, Le temps, les clients, l'équipe et moi*. Paris : Gualino éditeur, 126 p.
- Fraisse, Paul. 1956. *Les structures rythmiques : étude psychologique*. Paris : Éditions Érasme, 124 p.

- Gleeson, Kerry. 2009. *Mieux s'organiser pour gagner du temps : Un programme d'efficacité personnalisé pour ne plus vous sentir débordé et reprendre le contrôle de votre emploi du temps*, 5^e éd. Paris : Maxima, 325 p.
- Guilloux, Christine, Joël F. Nérot. 1991. *Le guide pratique de la gestion du temps, Planif Action*. Paris: Les Éditions d'Organisation, 180 p.
- Hermel, Laurent. 2005. *La gestion du temps, 100 questions pour comprendre et agir*. Paris: AFNOR, 130 p.
- Illich, Ivan. 2004. *Œuvres complètes*, vol. 1. Préf. de Jean Robert et Valentine Borremans. Paris: Fayard, 792 p. Comprend : *Libérer l'avenir* (1971), *Une société sans école* (1971), *Énergie et équité* (1975), *La Convivialité* (1973) et *Némésis médicale* (1975).
- Jay, Antony. 1977. « Demand better results-and get them ». *Harvard Business Review* (May-June), p.12-20
- Juran, Joseph M. 1954. « Universals in Management, Planning and Controlling ». *The Management Review* (November), p.748-761
- Kotter, John P. 1983. « What effective general managers really do ». *Harvard Business Review* (November-December), p. 1-13
- Laborit, Henri. 1979. *L'inhibition de l'action : biologie, physiologie, psychologie, sociologie*, 4^e éd. New York : Masson, 214 p.
- Lainé, Sylvie. 2004. *Maîtriser la gestion de son temps en quatre semaines et 85 questions/réponses*. Paris : Les Éditions DEMOS, 208 p.
- Laperrière, Anne. 2009. « L'observation directe », *Recherche sociale : De la problématique à la collecte de données*, 5^e éd. Montréal : Presse de l'Université du Québec, 755 p.
- Larson, Richard. 2008. *S'organiser pour être plus efficace*, 2^e éd. Coll. « Collection Affaires », no 2300. Montréal : Les Éditions Quebecor, 125 p.
- Latrobe, Daniel. 2003. *Gérer efficacement son temps et ses priorités : Une logique du plaisir*, 3^e éd. Coll. « Formation Permanente », no 139. Paris : ESF éditeur, 206 p.
- Launay-Duhautbout, Anne, Jean-Louis Muller et Jean-Pierre Testa. 2005. *Managez votre temps et vos priorités*. Issy-les-Moulineaux : ESF éditeur, 210 p.
- Le Saget, Meryem. 1992. *Le manager intuitif : une nouvelle force*. Paris : Dunod, 328 p.

- Leibniz, Gottfried W. 1984. *Sur l'origine radicale des choses*. Trad. par Etrillard et Bourdil. Paris : Éditions Hatier, 43 p. (texte de 1697)
- Licette, Charline. 2008. *Apprendre à gérer son temps : Éliminez les « voleurs de temps »!*, 3^e éd. Coll. « Focuscarrière, Efficacité Professionnelle », no 1020. Paris : Studyrama, 187 p.
- Miles, M.B, Micheal A. Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives*, 2^e éd. Bruxelles : Édition De boeck, 626 p.
- Moyson, Roger. 2008. *Une nouvelle gestion du temps*. Bruxelles : Édition De boeck, 190 p.
- Nelson, Robert B. et Peter Economy. 1994. *Better Business Meetings*. New-York : McGraw-Hill Companies, 175 p.
- Ohana, Paul. 2000. *Vous, votre temps de travail et internet*. Paris : Éditions d'Organisation, 153 p.
- Oncken, William, Donald L. Wass. 1987. « Management time: Who's Got the Monkey? ». *Harvard Business Review* (November-December), p. 24-29
- Oncken, William. 1989. *Managers, gérez votre temps*. Trad. de l'anglais par Monique Sperry. Préf. de Kenneth Blanchard. Paris : AFNOR, 188 p.
- Parkinson, Cyril N. 1955. « Parkinson's Law, or The Pursuit of Progress ». *The Economist* (November 19th), p. 20-25
- Saadoun, Mélissa. 1998. *Avec le temps : Efficacité personnelle et collective, Nouveaux modes d'organisation du travail, Et nouvelles technologies*. Paris : Éditions d'Organisation, 173 p.
- Savoie-Zajc, Lorraine. 2009. « L'entrevue semi-dirigée », *Recherche sociale : de la problématique à la collecte de données*, 2^e éd. Montréal : Presse de l'Université du Québec, 155 p.
- Seiwert, Lothar J. 1991. *Du temps pour l'essentiel : Vous déterminez ainsi votre réussite par une planification conséquente du temps et une méthode de travail efficace*. Trad. de l'allemand par l'équipe de TÉLÉ-TRADUCTION. Préf. de Klaus-Jochen Schaeffer. Paris : Les Éditions d'Organisation, 334 p.
- Thiétart, R.A. 2003. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 535 p.

WEBGRAPHIE

<http://www.chumtl.qc.ca/accueil.fr.html>

<http://ceclair.fr/6-lois-gestion-du-temps-de-travail>

<http://fr.wikipedia.org/wiki/Visioconf%C3%A9rence>

<http://www.dropbox.com/about>

<http://www.agentsolo.com/ca/fr/ressources/conseils/technologies/000182.jsp>

<http://www.logitheque.com/logiciels/windows/bureautique/planning/>

<http://www.hellopro.fr/logiciel-de-planning-professionnel-1000744-270225-produit.html>

<http://www.gmao.com/>

http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_maintenance_assist%C3%A9e_par_ordinateur

http://www.plant-maintenance.com/articles/CMMS_survey_2004.shtml

<http://www.doodle.com/>

<http://www.skype.com/intl/fr/home/>

<http://www.oovoo.com/>

<http://www-01.ibm.com/software/lotus/sametime/>

<http://www.windowlive.fr/messenger/>

<http://ca.messenger.yahoo.com/>

<http://www.aim.com/>

<http://www.smartcollabs.com/?Products:DocMinder>

<http://office.microsoft.com/fr-be/outlook/>

<http://task-coach.softonic.fr/>

LISTE DES ANNEXES

Annexe	Page
ANNEXE A HORAIRE PRÉVU DE LA JOURNÉE D'OBSERVATIONS	160
ANNEXE B REGISTRE DE L'EMPLOI DU TEMPS	161
ANNEXE C GUIDE D'ENTREVUE	162
ANNEXE D RÉSULTATS RÉPARTITION DU TEMPS	168

ANNEXE C

GUIDE D'ENTREVUE

DATE :
NOM :
SECTEUR :
HÔPITAL :

1. LA GESTION DU TEMPS COLLECTIF

1.1 LES RÉUNIONS (5 QUESTIONS)

- Je passe trop de temps en réunions qui n'ont pour moi aucune ou peu d'importance.
- J'assiste à toutes les réunions.
- Dans plusieurs réunions, j'assiste la pleine durée alors que j'aurais pu assister à seulement une partie ciblée de celle-ci.
- Dans plusieurs réunions, j'aurais pu assister de façon virtuelle (visioconférence) sans nuire à ma performance.
- Je prépare mes réunions.

1.2 LES APPELS TÉLÉPHONIQUES (5 QUESTIONS)

- Chaque fois que je reçois un appel, je réponds sur le champ.
- Je fais filtrer mes communications téléphoniques.
- L'exploitation de la radio émetteur et du téléavertisseur me permet d'être nettement plus flexible et efficient.

- Pour les activités nouvelles ou avec des gens que je connais peu, je préfère procéder par rencontre directe que par téléphone.
- Pour les activités de routine avec des gens que je connais bien, je préfère procéder par téléphone plutôt que par rencontre directe.

1.3 LE COURRIER ÉLECTRONIQUE (12 QUESTIONS)

- Chaque fois que je reçois un courriel, je le lis dès la réception.
- Je réponds aux courriels au fur et à mesure qu'ils se présentent.
- Je trie et organise mon courrier électronique.
- Gérer mes courriels prend une part significative de ma journée (au moins 15-20 %)
- Une proportion importante des courriels que je reçois a peu de valeur et me fait perdre du temps inutilement.
- Je suis mis en copie conforme sur trop de courriels inutilement.
- Je traite différemment les courriels qui me sont destinés personnellement de ceux que je reçois en copie conforme.
- Combien de courriels avez-vous reçus aujourd'hui?
- Combien de courriels avez-vous traités parmi eux?
- Combien de courriels avez-vous reçus en copie conforme aujourd'hui?
- Combien de courriels avez-vous en suspens (non lus)?
- En général, quand répondez-vous à vos courriels?

1.4 LES DÉPLACEMENTS (3 QUESTIONS)

- Je dois effectuer beaucoup de déplacements.
- Je limite au maximum le temps de déplacements.
- Je gaspille beaucoup de temps à me promener d'un site à l'autre afin d'assister à des réunions.

1.5 LES INTERRUPTIONS (4 QUESTIONS)

- Les interruptions par les autres me font perdre du temps de façon significative.
- Je prends des mesures contre les dérangements afin de pouvoir me consacrer de manière continue à mon travail.
- Ma porte est ouverte à tous.
- Je favorise le travail ininterrompu.

2. LES APPROCHES DE LA GESTION DU TEMPS

2.1 LA PLANIFICATION (7 QUESTIONS)

- Je planifie la veille ou le matin la journée à venir.
- Je planifie ma période la plus favorable de la journée pour les travaux essentiels.
- Je prends en compte une marge de temps pour des événements imprévus (crises, dérangements).
- Je fixe une durée anticipée à toutes mes activités.
- Je sais tout ce que je dois faire, je ne l'écris jamais.
- Je tiens compte des échéanciers pour effectuer ma planification.
- J'accomplis les tâches prévues dans les délais voulus.

2.2 LA GESTION DES PRIORITÉS (11 QUESTIONS)

- Mes priorités sont établies en fonction de mes objectifs.
- Je règle les problèmes quand ils se présentent.
- J'évalue l'importance d'une tâche avant de la commencer.
- J'établis un ordre de priorité des tâches selon leur importance.
- Je fais d'abord les tâches qui sont les plus faciles à terminer.
- Je fais d'abord les tâches qui sont les plus rapides à terminer.

- Je consacre d'abord mon temps aux tâches les plus urgentes.
- Je consacre d'abord mon temps aux tâches les plus importantes.
- Je passe mon temps ou la majorité de mon temps à gérer les crises.
- Je fais la différence entre urgence et importance, ce qui me permet de prioriser adéquatement mes tâches.
- Je valide constamment si l'urgence qui m'est soulevée par un autre est en fait une urgence pour moi, réagissant en conséquence.

2.3 LA DÉLÉGATION (24 QUESTIONS)

- Je passe trop de temps à des tâches de routine.
- J'ai tendance à vouloir tout faire moi-même.
- Il m'est souvent plus simple (rapide) de faire moi-même que de déléguer.
- J'ai des collaborateurs auxquels je peux confier des tâches.
- Je n'abuse pas de la délégation pour me débarrasser de mes tâches.
- Je m'assure que la personne à qui je délègue a le temps et les compétences pour assumer la délégation.
- Je reste le responsable final de la tâche.
- Je délègue suffisamment.
- Je prépare la délégation en répondant clairement à Quoi?, Qui?, Pourquoi?, Comment? et Quand?
- Je délègue tout ce qui peut être délégué.
- Je prends le temps pour faire le point avec mes collaborateurs.
- Je supervise et assure un contrôle final lorsque je délègue des tâches.
- J'accepte toujours d'aider les autres.
- Je m'occupe souvent du travail des autres.
- Je n'ai pas suffisamment de temps pour faire tout ce que l'on me demande.

- J'accepte parfois d'effectuer une tâche que j'aurais pu déléguer.
- Le manque de disponibilités des subordonnés me fait perdre du temps.
- Le manque de disponibilités des subordonnés m'empêche de déléguer.
- Le manque de compétences des subordonnés me fait perdre du temps.
- Le manque de compétences des subordonnés m'empêche de déléguer.
- Le manque de disponibilités de mes collègues me fait perdre du temps.
- Le manque de disponibilités de mes collègues m'empêche de déléguer.
- Le manque de compétences de mes collègues me fait perdre du temps.
- Le manque de compétences de mes collègues m'empêche de déléguer.

3. LES OUTILS DE LA GESTION DU TEMPS

3.1 LA LISTE DE CHOSES À FAIRE (3 QUESTIONS)

- Je note sur une liste toutes les tâches, les activités et les délais.
- Pour chaque entrée dans ma liste, j'inscris et révise régulièrement leur degré d'importance et d'urgence.
- Je me fie à ma liste afin de gérer mes tâches à traiter durant la journée.

3.2 LES AGENDAS (7 QUESTIONS)

- J'utilise systématiquement mon agenda électronique.
- Je ne crois pas vraiment aux agendas électroniques et je préfère de loin mon agenda papier.
- J'inscris systématiquement mes rendez-vous à mon agenda.
- J'inscris systématiquement mes tâches et mes activités à mon agenda.
- Lorsqu'il y a des changements à mon emploi du temps, j'inscris systématiquement les modifications à mon agenda.
- Je partage systématiquement mon agenda avec ma secrétaire.

- Je partage systématiquement mon agenda avec mes collègues.

3.3 LES LOGICIELS INFORMATIQUES (1 QUESTION)

- J'utilise des outils qui facilitent la planification et la gestion de mon temps.

3.4 AUTRES (2 QUESTIONS)

- Je perçois comme une contrainte les méthodes de gestion du temps.
- Je gère mon temps avec un seul moyen centralisé.

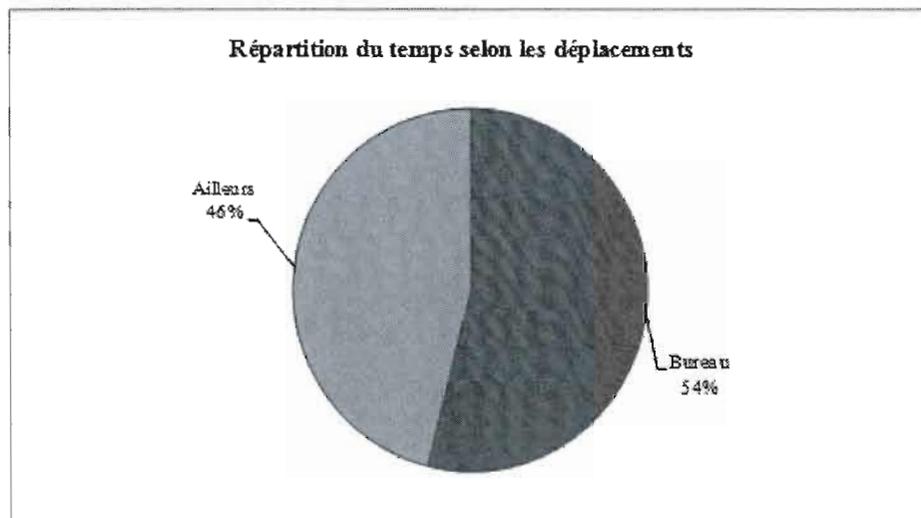
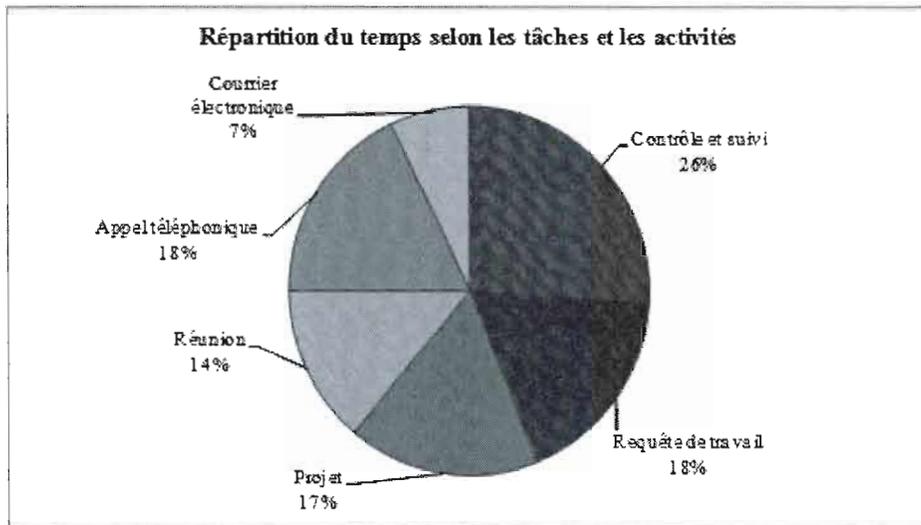
4. SYNTHÈSE OUVERTE (2 QUESTIONS)

- Quels sont les éléments qui nuisent le plus à votre performance de gestionnaire, classés à partir du plus important?
- Quel est le pourcentage X de votre temps que vous consacrez à l'amélioration continue? (spécifiez le X)

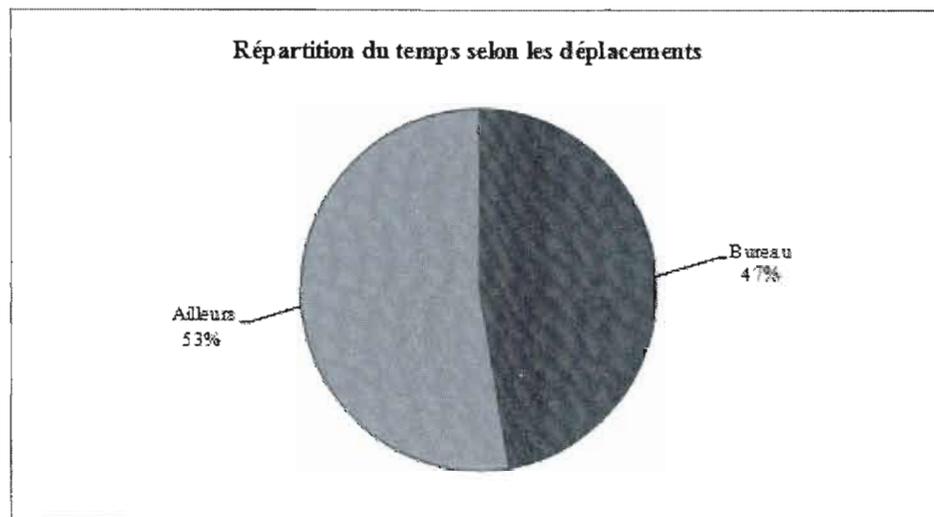
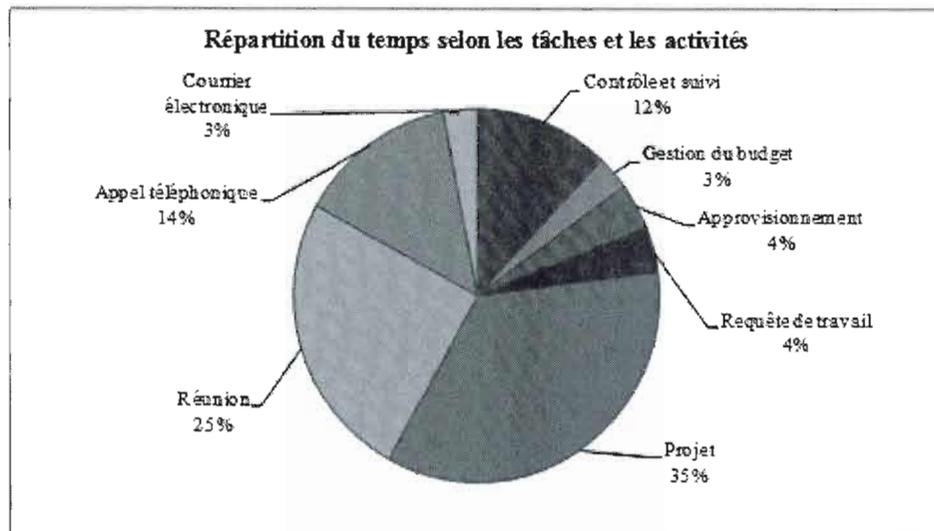
ANNEXE D

RÉSULTATS RÉPARTITION DU TEMPS

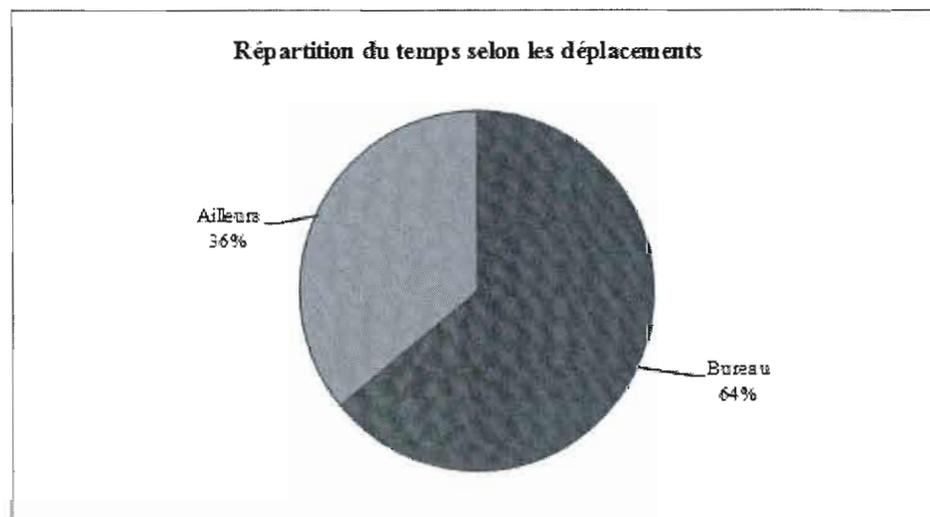
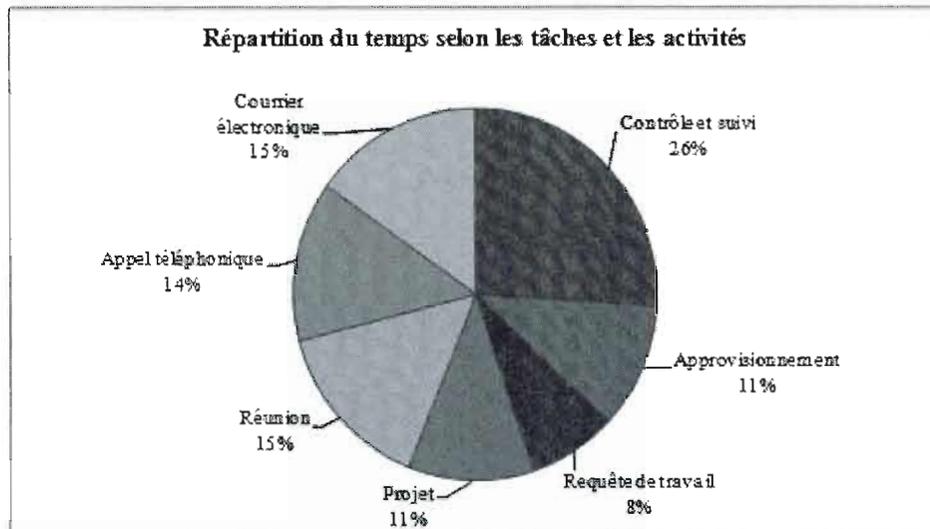
B1 : MENUISERIE

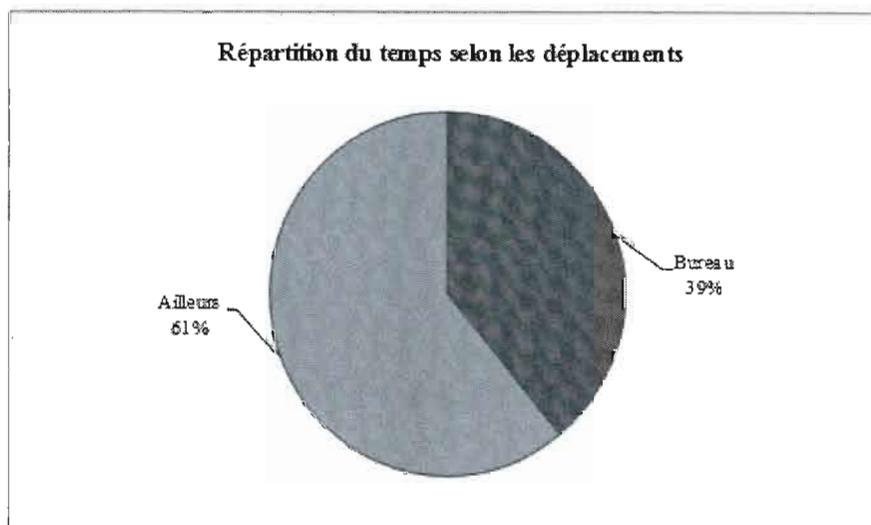
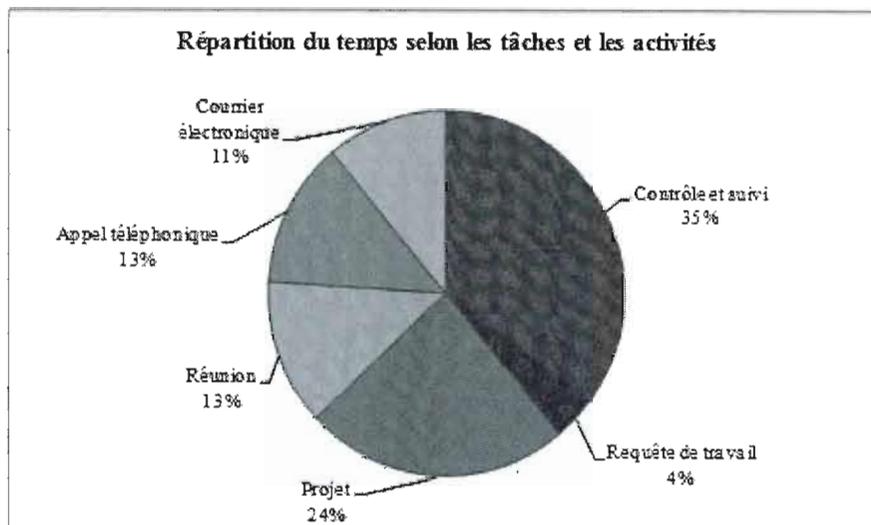


C1 : MENUISERIE



A2 : PLOMBERIE



B2 : PLOMBERIE

C2 : PLOMBERIE