

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ANALYSE DE L'ORGANISATION ET DE LA GESTION DU TEMPS À TRAVERS  
LES RÔLES DES GESTIONNAIRES DE CENTRES HOSPITALIERS

MÉMOIRE

PRÉSENTÉ

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

ELISABETH GOUR

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

Tout au long de la rédaction de mon mémoire, plusieurs personnes ont contribué de loin ou de près à l'accomplissement de cet ouvrage. Je ne peux clore cette partie de ma vie sans écrire quelques mots pour les remercier.

Je remercie d'abord mes directeurs de recherche, Suzanne Marcotte et Benoit Montreuil, pour m'avoir donné la chance de participer à un projet ô combien intéressant et enrichissant. Durant cette dernière année, Suzanne m'a apporté un soutien non seulement pour la rédaction du mémoire, mais aussi pour trouver un projet à la hauteur de mes espérances. Son encadrement, ses qualités humaines, ses conseils m'ont permis d'accomplir avec succès ce travail.

Je remercie également les membres du jury pour avoir pris le temps d'évaluer et de porter un regard critique sur le présent mémoire.

Je tiens aussi à remercier l'hôpital du CHUM pour avoir eu suffisamment confiance en moi pour me confier un mandat d'une telle envergure. Les remerciements s'adressent autant à tout le personnel qu'aux participants du CHUM que j'ai rencontrés sur le terrain.

Je remercie mes professeurs du MBA Recherche pour m'avoir fourni des connaissances supplémentaires sur divers sujets.

Un sincère merci à ma collègue Véronique qui m'a apporté un soutien, des conseils précieux et des opinions constructives tout au long du travail. Cette amie a su rendre ce travail colossal une partie d'amusement. Sans elle, ce mémoire ne m'aurait pas paru aussi agréable, enrichissant et passionnant.

Une pensée particulière pour ma famille ainsi que mes amies pour leur amour et leur soutien. Pierre et Pauline, voyez en l'achèvement de ce travail et de ce diplôme le fruit de votre rôle de parents. Je vous serai éternellement reconnaissante de m'avoir permis d'obtenir toute cette éducation.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>REMERCIEMENTS .....</b>	<b>ii</b>
<b>LISTE DES FIGURES .....</b>	<b>vii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>viii</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>ix</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I</b>	
<b>Revue de la littérature .....</b>	<b>3</b>
1.1 La gestion du temps.....	3
1.1.1 Définition du temps.....	3
1.1.2 Définition de la gestion du temps .....	4
1.1.3 Les lois du temps .....	5
1.1.2 Trois générations de la gestion du temps .....	11
1.1.3 Avantages et but de la gestion du temps .....	19
1.2 Les approches de la gestion du temps.....	21
1.2.1 L'approche « organisez-vous ».....	21
1.2.2 L'approche du guerrier.....	21
1.2.3 L'approche par objectifs .....	22
1.2.4 L'approche ABC.....	22
1.2.5 L'approche de l'outil magique.....	23
1.2.6 L'approche de la gestion du temps 101 .....	23
1.2.7 L'approche du « se laisser aller avec le courant » .....	24
1.2.8 L'approche de la guérison.....	24
1.3 Les outils de la gestion du temps .....	28
1.3.1 L'agenda .....	28
1.3.2 Agendas électroniques .....	29
1.3.3 La feuille d'action journalière.....	30
1.3.4 La planification hebdomadaire.....	32
1.3.5 La liste de choses à faire .....	34

1.3.6 Les outils informatiques.....	38
1.4 Les démarches.....	39
1.4.1 La planification.....	39
1.4.2 La gestion des priorités.....	41
1.4.3 Le regroupement des tâches.....	44
1.4.4 Apprendre à dire non.....	45
1.4.5 La délégation.....	46
1.4.6 Gérer les voleurs de temps.....	50
1.5 Conclusion.....	53
<b>CHAPITRE II</b>	
<b>Mise en contexte.....</b>	<b>54</b>
2.1 Le CHUM.....	54
2.2 La Direction des services techniques.....	55
<b>CHAPITRE III</b>	
<b>Problématique.....</b>	<b>57</b>
3.1 Problématique de recherche.....	57
3.2 Les questions de recherche.....	58
<b>CHAPITRE IV</b>	
<b>Cadre conceptuel.....</b>	<b>62</b>
4.1 Définition des variables.....	62
4.1.1 Rôles des gestionnaires.....	62
4.1.2 Approches de la gestion du temps.....	63
4.1.3 Outils de la gestion du temps.....	63
<b>CHAPITRE V</b>	
<b>Méthodologie de la recherche.....</b>	<b>66</b>
5.1 Le choix du type de l'étude.....	66
5.2 Choix de la méthode de collecte des données et justification.....	67
5.3 Instruments de collecte des données.....	69
5.4 L'échantillonnage.....	70

5.5 Le traitement des observations et des entrevues .....	70
5.6 L'analyse.....	71

## **Chapitre VI**

### **Présentation des résultats..... 74**

6.1 Présentation des résultats .....	74
6.2 Présentation des résultats liés à la première question de recherche .....	75
6.2.1 La gestion de l'entretien et des réparations.....	75
6.2.2 La gestion des ressources humaines.....	81
6.2.3 La gestion financière et administrative .....	82
6.2.4 La gestion de projets .....	83
6.2.5 L'amélioration continue.....	84
6.3 Présentation des résultats liés à la deuxième question de recherche.....	85
6.3.1 Planification .....	85
6.3.2 Priorité.....	89
6.3.3 Délégation .....	90
6.3.4 Regroupement des tâches.....	92
6.3.5 Gestion des voleurs de temps.....	93
6.4 Présentation des résultats liés à la troisième question de recherche .....	99
6.4.1 L'agenda .....	99
6.4.2 La liste de choses à faire .....	100
6.4.3 La feuille d'action journalière.....	100
6.4.4 La planification hebdomadaire.....	100
6.4.5 Logiciels informatiques.....	101

## **Chapitre VII**

### **Interprétation et discussion des résultats..... 102**

7.1 Les rôles .....	102
7.1.1 Gestion de l'entretien et des réparations .....	102
7.1.2 Gestion des ressources humaines.....	103
7.1.3 Gestion financière et administrative .....	104
7.1.4 Gestion de projet.....	105
7.1.5 Amélioration continue .....	106

7.2 Les approches de la gestion du temps .....	109
7.2.1 La planification .....	109
7.2.2 Les priorités .....	111
7.2.3 Délégation .....	114
7.2.4 Gérer les voleurs de temps .....	116
7.2.5 Le regroupement des tâches .....	120
7.3 Les outils de la gestion du temps .....	124
7.3.1 Agendas .....	124
7.3.2 La liste de choses à faire .....	125
7.3.3 La planification hebdomadaire et mensuelle .....	126
7.3.4 La feuille d'action journalière .....	127
7.4 Conclusion de la discussion des résultats de l'étude .....	131
7.5 Les limites de l'étude .....	133
<b>Conclusion .....</b>	<b>134</b>
<b>Annexe .....</b>	<b>137</b>
Annexe 1 : Organigramme .....	137
Annexe 2 : Registre d'emploi du temps .....	138
Annexe 3 : Horaire prévu .....	139
Annexe 4 : Guide d'entrevue .....	140
<b>Bibliographie .....</b>	<b>145</b>
<b>Webgraphie .....</b>	<b>148</b>

## LISTE DES FIGURES

FIGURE .....	PAGES
1.1 AGENDA HEBDOMADAIRE .....	29
1.2 EXEMPLE DE FEUILLE D'ACTION JOURNALIÈRE .....	31
1.3 EXEMPLE DE PLANNING JOURNALIER.....	32
1.4 EXEMPLE DE PLAN HEBDOMADAIRE .....	33
1.5 EXEMPLE DE PLANIFICATION HEBDOMADAIRE .....	34
1.6 EXEMPLE DE LISTE DE CHOSES À FAIRE .....	36
1.7 EXEMPLE DE LISTE DE CHOSES À FAIRE (2) .....	37
4.8 CADRE CONCEPTUEL .....	65
5.9 RÉCAPITULATIF SUR LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE.....	73
6.10 HÔPITAL A CARTOGRAPHIE 1.....	77
6.11 HÔPITAL A CARTOGRAPHIE 2.....	78
6.12 HÔPITAL B.....	79
6.13 HÔPITAL C.....	81

## LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU.....	PAGES
1.1 LOIS DU TEMPS.....	6
1.2 TROIS GÉNÉRATIONS DE GESTION DU TEMPS.....	14
1.3 QUATRIÈME GÉNÉRATION DE LA GESTION DU TEMPS SELON COVEY (1995) .....	17
1.4 RÉSUMÉ HUIT APPROCHES DE LA GESTION DU TEMPS.....	26
1.5 LES OUTILS INFORMATIQUES.....	38
1.6 ACTIVITÉS RELATIVES À LA LOI D'EISENHOWER.....	42
1.7 SOLUTION EISENHOWER.....	43
1.8 COMMENT DIRE « NON ».....	46
1.9 DÉLÉGUANT EFFICACE/INEFFICACE.....	49
1.10 VOLEURS DE TEMPS.....	51
2.11 CLIENTS.....	56
6.12 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	74
6.13 GESTION DE L'ENTRETIEN ET DES RÉPARATIONS.....	81
6.14 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	82
6.15 LA GESTION FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE.....	82
6.16 LA GESTION DE PROJET.....	83
6.17 POURCENTAGE DE TEMPS CONSACRÉ À L'AMÉLIORATION CONTINUE ....	84
6.18 L'AMÉLIORATION CONTINUE.....	85
6.19 TÂCHES PRÉVUES/RÉELLES A2.....	86
6.20 TÂCHES PRÉVUES/RÉELLES C2.....	88
6.21 RÉCAPITULATIF DES APPROCHES DE LA GESTION DU TEMPS.....	96
6.22 RÉCAPITULATIF DES OUTILS DE LA GESTION DU TEMPS.....	101
7.23 GESTION DE L'ENTRETIEN ET DES RÉPARATIONS.....	103
7.24 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	104

7.25 LA GESTION FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE .....	105
7.26 GESTION DE PROJET .....	106
7.27 AMÉLIORATION CONTINUE.....	107
7.28 URGENCE/IMPORTANCE.....	112
7.29 POINTS SAILLANTS.....	131

## RÉSUMÉ

L'initiative entreprise par la Direction des services techniques du Centre hospitalier de l'Université de Montréal vise à aider ses gestionnaires à mieux maîtriser leur emploi du temps. Ce faisant, l'objectif de cette initiative est de libérer du temps aux gestionnaires des services techniques afin qu'ils puissent se consacrer à des projets d'amélioration continue et ainsi initier des projets qui permettront d'améliorer le service à la clientèle. Il s'agit de cibler les maillons faibles des services techniques et les principales sources de pertes de temps.

Le présent travail procède à une analyse de l'organisation, de la gestion du temps et des rôles des gestionnaires de la Direction des services techniques du CHUM afin de dégager du temps aux gestionnaires et de proposer des pistes pour améliorer le service à la clientèle. Plusieurs concepts théoriques concernant les outils et les approches de la gestion du temps ont été étudiés. Ce qui nous a permis de mieux connaître et comprendre notre sujet.

La démarche méthodologique se base sur une étude qualitative de type exploratoire. Il est question d'effectuer une étude de cas multi-sites à l'aide d'observations et d'entrevues individuelles semi-dirigées.

L'analyse porte sur l'aspect temporel des observations recueillies et sur le discours des répondants. Ainsi, il ressort qu'il existe une différence marquée entre les trois hôpitaux du CHUM au niveau de la gestion, de l'organisation et des rôles. De plus, les gestionnaires consacrent d'abord leur temps aux tâches urgentes au lieu de s'occuper des tâches importantes. De même, les chefs de secteur n'utilisent pas de façon optimale les outils et les approches de la gestion du temps, ce qui ne leur permet pas de privilégier les tâches importantes. Enfin, selon nos observations, le manque de suivi lors de l'exécution des travaux est le principal point qui entraîne l'insatisfaction de la clientèle. À la lumière des résultats obtenus, des pistes d'amélioration dans l'organisation et dans la gestion du temps des gestionnaires ont été proposées.

Mots clés : gestion du temps, rôle, outils, approches, secteur hospitalier, priorité, planification

## INTRODUCTION

*« Si tu étais en bons termes avec le Temps,  
il ferait presque tout ce que tu voudrais  
de la pendule »*

Alice au pays des Merveilles

Ce n'est que depuis les années 70 que le manque de temps est devenu un problème répandu, un phénomène commun dans notre société (Comtois 2006). Le temps devient une ressource rare non seulement dans notre vie au travail, mais dans notre vie quotidienne. Environ 90% des personnes actives considère qu'elles n'ont pas assez de temps (Seiwert 1991). Pourtant, elles disposent toutes du même temps.

L'explication est simple, nous avons tous le même temps, mais nous l'employons de la mauvaise façon. Plusieurs études ont d'ailleurs démontré que la plupart des gestionnaires pourraient aisément tirer un meilleur parti de leur temps de travail quotidien (Atkinson 1989).

Nous pouvons mentionner que le développement de la technologie a compliqué la gestion du temps puisqu'elle a détruit les barrières du temps. Notre rapport au temps a ainsi été modifié. La tyrannie de l'urgence est devenue une réalité drainante dans le milieu organisationnel. Il était donc plus facile de gérer son temps il y a quelques dizaines d'années qu'il ne l'est aujourd'hui puisqu'il nous est constamment demandé de réaliser un maximum de choses dans un minimum de temps. Ce contexte social et économique cause énormément de stress supplémentaire.

Ceci étant dit, la gestion du temps est un défi majeur auquel tous les gestionnaires doivent faire face. *« Maîtriser 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 ainsi que le temps voulu et pas au-delà »* (Ohana 2000). Cette compétence est devenue un élément incontournable, un savoir-faire essentiel (Comtois 2006). En effet, il est devenu primordial

que nous nous arrêtions afin de prendre le recul nécessaire pour apprendre à gérer notre temps de façon efficace et ainsi, pouvoir bénéficier d'une meilleure qualité de vie.

Ce présent travail comprend huit chapitres. Le chapitre I présente la littérature concernant les concepts clés reliés à la gestion du temps. Ce recensement servira de base à notre étude. La mise en contexte de notre étude est exposée au chapitre II. Le chapitre III aborde la problématique ainsi que les questions de recherche qui lui sont reliées. Le chapitre IV reprend les principaux concepts retenus de la revue de littérature et fait ressortir les relations entre ces concepts. La méthodologie de recherche est exposée au chapitre V. Les résultats de notre étude sont présentés au chapitre VI et seront analysés en étant confrontés aux écrits de la littérature au chapitre VII. La dernière partie de notre travail est une conclusion au chapitre VIII.

## CHAPITRE I REVUE DE LA LITTÉRATURE

Dans ce chapitre, il est question d'effectuer un survol des théories et des concepts sur lesquels se base le présent travail. Cette partie est composée de quatre sections distinctes. D'abord, la première section nous permet de définir des notions fondamentales concernant la gestion du temps tout en dégagant les principales lois pertinentes. Nous faisons un état de l'évolution, des buts ainsi que des avantages des pratiques de gestion du temps. La seconde section nous explique les différentes approches utilisées dans un tel contexte. Parallèlement, la troisième section englobe les outils employés pour faciliter la gestion du temps. Finalement, nous nous intéressons dans la dernière section sur les démarches suggérées dans la littérature afin d'obtenir des résultats concrets vis-à-vis la gestion du temps.

### 1.1 LA GESTION DU TEMPS

#### 1.1.1 DÉFINITION DU TEMPS

La notion du temps est abstraite et peut être définie sous plusieurs angles. Par exemple, pour Wilhem Leibnitz « *le temps est simplement l'ordre des évènements, et non une entité en soi* » (Leibniz 1984). Quant à la définition du dictionnaire de la langue française Le Robert : « *Le temps est un milieu indéfini où paraissent se dérouler irréversiblement les existences dans leur changement, les évènements et les phénomènes dans leur succession.* » (Thiétart 2003) Nous pouvons donc déduire que l'évènement est un concept de base du temps. D'ailleurs, selon Saadoun (1998), le temps, « *c'est tous ces évènements qui arrivent les uns à la suite des autres* ». De ce fait, selon Saadoun (1998), pour parvenir à contrôler et gérer notre temps, il suffit de contrôler les évènements. D'ailleurs, Licette (2008) mentionne que « *gérer son temps, c'est agir pour mieux contrôler les évènements* ».

D'un autre point de vue, dans son ouvrage *Gestion du temps de travail*, Atkinson (1989) décrit le temps comme « *une ressource précise, limitée qui constitue l'ultime contrainte d'un gestionnaire* ». De ce fait, la gestion du temps devient un défi majeur qui concerne tous les gestionnaires et dirigeants d'entreprise. D'ailleurs, la gestion du temps devient un phénomène de plus en plus étudié. On peut nommer Philip E. Atkinson, Lothar J. Seiwart, Stephen

Covey, Charles Hobbs, Jean-Louis Servan-Schreiber, Marie-Josée Couchaere, William Oncken comme les principaux chercheurs dans le domaine.

### 1.1.2 DÉFINITION DE LA GESTION DU TEMPS

De multiples définitions de la gestion du temps ont été élaborées par plusieurs auteurs et chercheurs au fil des années. Pour Gleeson (2009), « *la gestion du temps est l'art d'utiliser au mieux son temps* ». Pour Latrobe (2003), la gestion du temps est une prise de conscience, une acquisition de grands principes ainsi que l'exploitation de supports, de recettes et d'astuces. Hermel (2005), quant à lui, énonce que « *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* ». Il nous parle aussi de l'importance d'être en harmonie avec ses objectifs et ses priorités de vie. Lainé (2004) ajoute que la gestion du temps «*est un processus de planification et d'organisation personnelle visant à optimiser son temps pour atteindre des objectifs* ». Elle complète en mentionnant que la gestion du temps est d'abord « *une compétence qui peut s'acquérir, se développer et se renforcer, mais cela demande un effort* ». Quant à Licette (2008), « *la gestion du temps c'est accomplir les tâches utiles pour atteindre un objectif, dans un temps juste à sa réalisation et ce en maintenant une satisfaction, une réflexion* ». Enfin, dans son ouvrage du temps pour l'essentiel, Seiwert (1991) nous présente aussi sa définition de la gestion du temps très complète : « *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* ».

La gestion du temps est donc composée de diverses dimensions mentionnées dans les définitions précédentes. On parle ici des dimensions portant sur une prise de conscience qui mène à des changements au niveau des habitudes, sur l'utilisation de principes, d'outils et de techniques ainsi que sur la clarification et la réalisation d'objectifs qui tiennent compte des priorités de vie.

### 1.1.3 LES LOIS DU TEMPS

La littérature propose une multitude de lois concernant le temps que nous pouvons appliquer à la gestion du temps. Nous en avons recensé une dizaine que nous considérons plus pertinentes pour comprendre la gestion du temps dans un milieu de travail. Dans le tableau 1 ci-dessous, nous les énumérons tout en donnant quelques explications et conseils pratiques afin de les contrôler.

TABLEAU 1.1 LOIS DU TEMPS

Lois du temps	Explication	Conseils pratiques
<b>Parkinson</b> (Parkinson 1955)	Le travail se dilate jusqu'à occuper la totalité du temps disponible.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluer le temps nécessaire à chaque activité et lui affecter un budget de temps.</li> <li>• Respecter au maximum les contraintes et les délais convenus.</li> <li>• Négocier à l'avance le temps de chaque activité.</li> <li>• Prendre le temps de réfléchir avant d'agir et de planifier.</li> </ul>
<b>Pareto</b> (Juran 1954)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'essentiel prend 20%, l'accessoire 80% du temps, de l'espace et de l'énergie.</li> <li>• Une petite partie des facteurs produits une grande partie des résultats.</li> <li>• On obtient 80% des résultats avec 20% du temps utilisé, par contre, les autres 80% du temps utilisé n'apportent plus que 20% du résultat total.</li> </ul> <div data-bbox="890 1205 1187 1520" style="text-align: center;"> <p>Le graphique illustre la loi de Pareto. L'axe vertical est étiqueté 'Résultats' et a des marques à 20% et 80%. L'axe horizontal est étiqueté 'Dépense en temps' et a des marques à 20% et 100%. Une courbe en escalier montre que les premières 20% des tâches produisent 80% des résultats, tandis que les 80% restantes des tâches produisent seulement 20% des résultats.</p> </div> <p style="text-align: center;">Représentation graphique de la loi de Pareto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mettre l'accent sur le 20% des activités qui permet d'obtenir 80% des résultats.</li> <li>• Concentrer son activité sur les tâches à plus forte valeur ajoutée.</li> <li>• Trier les tâches selon leur importance ou selon leur contribution aux résultats.</li> <li>• Attaquer les problèmes essentiels peu nombreux avant les problèmes secondaires nombreux.</li> <li>• Choisir les activités qui vont dans le sens de vos objectifs professionnels et personnels et qui augmentent votre efficacité et votre créativité.</li> </ul>

Lois du temps	Explication	Conseils pratiques
	Source : (Hermel 2005)	
<b>Coefficient de temps maîtrisable</b> (Comtois 2006)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quantité de temps dont on dispose réellement dans une journée pour s'acquitter de ses responsabilités personnelles.</li> <li>• Doit tenir compte des imprévus, des facteurs de dérangements, de la nouveauté et de certaines inhérentes au contexte de travail.</li> <li>• Le temps maîtrisable est d'environ 50%-60% d'une journée de travail.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser des techniques de gestion du temps qui permettent d'augmenter notre efficacité.</li> <li>• Bien planifier</li> <li>• Éliminer les causes possibles de pertes de temps</li> <li>• Planifier seulement une partie déterminée du temps de travail (50-60%)</li> </ul>
<b>Murphy</b> (Murphy 1949)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ce que l'on doit effectuer prend toujours plus de temps que ce que l'on a prévu.</li> <li>• Principe de sous-estimation.</li> <li>• Rien n'est aussi simple qu'il y paraît.</li> <li>• Si le pire peut arriver, il arrivera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effectuer des bilans intermédiaires et entamer des actions correctives si nécessaires.</li> <li>• Établir une liste exhaustive des événements prévisibles.</li> <li>• Dire la vérité en matière de délai.</li> <li>• Évaluer le temps nécessaire pour effectuer une tâche en</li> </ul>

<sup>1</sup> <http://ceclair.fr/6-lois-gestion-du-temps-de-travail>

Lois du temps	Explication	Conseils pratiques
<b>Illich</b> (Illich 2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● L'efficacité diminue et devient même négative après un certain temps d'activité.</li> <li>● L'être humain n'est pas capable d'exercer une activité soutenue dans le temps de façon continue.</li> </ul>	<p>intégrant la part d'imprévu et fixer des limites.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Prendre en compte les rythmes personnels de chacun.</li> <li>● Alterner les activités.</li> <li>● Considérer le temps de pause nécessaire.</li> <li>● Connaître le seuil de travail journalier au-delà duquel on devient improductif.</li> </ul>
<b>Carlson</b> <sup>2</sup> (Carlson 1951)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Réaliser une tâche sans interruption est plus rentable que si elle est réalisée de façon hachée.</li> <li>● Le temps perdu à cause d'une interruption est plus long que la durée de cette interruption.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● S'octroyer des temps pour se protéger des sollicitations extérieures.</li> <li>● Dire « non » à la demande et « oui » à la personne.</li> <li>● Privilégier des séquences homogènes de travail en programmant les temps d'interruption.</li> <li>● Regrouper les tâches.</li> </ul>
<b>Laborit</b> (Laborit 1979)	<p>Nous nous arrangeons spontanément pour faire :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ce qui nous plaît avant ce qui nous déplaît;</li> <li>● Ce qui est facile avant ce qui est difficile;</li> <li>● Ce qui va vite avant ce qui prend du temps;</li> <li>● Ce que nous savons faire avant ce qui est nouveau;</li> <li>● Ce qui est urgent avant ce qui est important;</li> <li>● Ce que d'autres nous imposent avant ce que nous avons choisi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Commencer par la tâche la plus importante même si elle paraît pénible.</li> </ul>

<sup>2</sup> <http://ceclair.fr/6-lois-gestion-du-temps-de-travail>

Lois du temps	Explication	Conseils pratiques
<b>Fraïsse</b> (Fraïsse 1956)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Notre appréhension psychologique du temps dépend de l'intérêt que nous portons à la tâche à accomplir.</li> <li>• Plus une activité est intéressante, plus elle paraît brève.</li> <li>• Le temps est soumis au plaisir et au déplaisir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rester attentif à ne pas consacrer trop de temps à ce qui vous intéresse et moins à ce que vous voulez éviter.</li> <li>• Automatiser les tâches fastidieuses et routinières.</li> <li>• Compenser une tâche astreignante par trois missions motivantes.</li> </ul>
<b>Principe de l'alternance</b> (Licette (2008))	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un déséquilibre ou une uniformité dans les activités et rythmes provoque rapidement une baisse de productivité.</li> <li>• L'efficacité et la créativité se maintiennent et se développent grâce à l'alternance et la diversité des activités.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendre à trouver le bon ordre dans la répartition des activités en tenant compte du rythme personnel.</li> </ul>
<b>Courbe d'efficacité</b> (Hermel 2008)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque être humain est soumis à des variations bien définies de son potentiel d'efficacité; elles se produisent selon un rythme naturel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tenir compte de son maximum et de son minimum d'efficacité durant la journée pour planifier les activités.</li> <li>• Travailler et vivre en fonction des rythmes biologiques.</li> </ul>
<b>Mackenzie</b> (Seiwert 1991)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifier signifie gagner du temps.</li> <li>• Nous mettons moins de temps à réaliser un projet lorsque l'on prend le temps nécessaire pour le planifier, donc nous gagnons du temps au total.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour la période à planifier, il faut imputer au maximum 1% du temps à la planification.</li> </ul>
<b>Loi du paquet de 90 min</b> (Launay-Duhautbout, Muller et al. 2005)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les adultes instruits sont efficaces par cycle de 90 minutes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifier les activités à haut rendement sur des cycles de 90 minutes.</li> </ul>

Lois du temps	Explication	Conseils pratiques									
<p><b>Eisenhower</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'urgence a tendance à prendre le pas sur l'important.</li> <li>• Les priorités sont fixées selon les critères de l'urgence et de l'importance.</li> <li>• Est urgent tout ce qui est à réaliser dans des délais courts.</li> <li>• Est important tout ce qui est la raison d'être de la fonction et contribue à l'atteinte de l'objectif à moyen et long terme.</li> <li>• Les quatre types d'activités</li> </ul> <table border="1" data-bbox="600 1018 928 1593"> <thead> <tr> <th></th> <th>Important</th> <th>Peu important</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>Urgent</b></td> <td>Je traite, à faire immédiatement</td> <td>Je délègue Je traite Je laisse</td> </tr> <tr> <td><b>Peu urgent</b></td> <td>Je traite, fixe un délai</td> <td>Je délègue Je reporte Je laisse</td> </tr> </tbody> </table>		Important	Peu important	<b>Urgent</b>	Je traite, à faire immédiatement	Je délègue Je traite Je laisse	<b>Peu urgent</b>	Je traite, fixe un délai	Je délègue Je reporte Je laisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avoir en tête la raison d'être de son activité.</li> <li>• Commencer par les actions prioritaires.</li> <li>• Éliminer autant que possible les tâches non importantes et non urgentes.</li> <li>• Déléguer les activités routinières.</li> <li>• Aller à l'essentiel.</li> </ul>
	Important	Peu important									
<b>Urgent</b>	Je traite, à faire immédiatement	Je délègue Je traite Je laisse									
<b>Peu urgent</b>	Je traite, fixe un délai	Je délègue Je reporte Je laisse									

### 1.1.2 TROIS GÉNÉRATIONS DE LA GESTION DU TEMPS

Il existe à ce jour trois générations de la gestion du temps, chacune d'elles s'appuyant sur les avancées de la précédente pour parvenir à une meilleure maîtrise du temps. De plus, ces trois générations d'outils de gestion du temps nous ont permis de gagner toujours plus en terme d'efficacité à l'aide d'études portant sur la planification, la définition des priorités, la détermination des objectifs ainsi que sur l'éclaircissement des valeurs.

D'abord, la première génération se base sur l'aide-mémoire comme principal outil, ce qui permet de ne pas oublier des tâches à effectuer. La méthode emploie la prise de notes et l'utilisation de listes de contrôle. Plus concrètement, les tâches à accomplir durant la journée de travail sont notées sur une liste. Puis, tout au long de la période en question, il faut se référer à la liste pour être certain de ne faire aucun oubli. Enfin, il faut biffer les tâches qui sont complétées ou achevées. Si certaines d'entre elles n'ont pas pu être exécutées, elles doivent être reportées sur la liste du lendemain (Covey 1995).

Cette première génération de la gestion du temps permet une certaine souplesse à ses utilisateurs afin de s'adapter à la demande et aux changements. De plus, étant donné que les usagers de cette génération établissent par eux-mêmes leur emploi du temps cela leur permet de faire ce que bon leur semble au moment qu'il leur semble le plus opportun. Cette façon de gérer le temps leur permet une diminution de stress considérable tout en les aidant à garder l'œil ouvert en ce qui concerne les nouvelles choses à faire (Covey 1995). Cependant, le manque de structure de cette méthode entraîne souvent des engagements non tenus et des délais dans l'accomplissement des tâches (Covey 1995). Par ailleurs, la première génération n'a aucune perspective à long terme, ce qui engendre des conséquences sur la gestion des priorités. En effet, les représentants de cette génération ne font que gérer de crise en crise puisqu'ils ne voient que les priorités qu'ils trouvent au bout de leur nez (Covey 1995).

La seconde génération de la gestion du temps intègre les principes de planification et de préparation. De plus, cette génération est marquée par l'introduction de l'agenda et des plannings qui peuvent être gérés à l'aide d'ordinateurs (Covey 1995). N'étant plus de simples aide-mémoires, ces outils favorisent une meilleure préparation des réunions, des rendez-vous, des séminaires, etc. L'utilisation de tels outils «  *vise l'efficacité, la responsabilité*

*personnelle, l'accomplissement des objectifs fixés, la planification et la programmation d'activités et de manifestations futures* » (Covey 1995). Les usagers de ces méthodes peuvent ainsi prendre des rendez-vous et des engagements, noter les dates des réunions et définir des échéances. Ceci leur permet d'avoir un sens plus aigu des responsabilités au niveau des résultats et des engagements. Par contre, les usagers accordent parfois trop d'importance et d'efforts aux objectifs et à l'efficacité, ils idolâtrèrent ainsi leur calendrier en laissant de côté la valeur des relations humaines. D'ailleurs, certains peuvent même considérer les autres comme des distractions qui peuvent nuire à la réalisation de leur emploi du temps ou à l'accomplissement de leurs projets (Covey 1995). C'est ainsi que les participants de cette génération se détachent des autres et les considèrent comme des instruments leur permettant d'acquérir davantage de puissance. Enfin, les priorités des partisans de la seconde génération se limitent aux objectifs et à leur ordre du jour (Covey 1995).

En ce qui concerne la troisième génération, elle est caractérisée par des éléments de planification, de définition des priorités ainsi que de maîtrise (Covey 1995). Les efforts déployés dans ces trois sphères ont permis aux utilisateurs de devenir des maîtres en termes de productivité personnelle. De plus, les usagers de cette génération prennent le temps de réfléchir et de penser à leurs valeurs et leurs priorités. Ils peuvent ainsi se fixer des objectifs autant à court, moyen et long terme qui conjuguent avec ces valeurs. Autrement dit, les priorités tiennent compte des objectifs et des valeurs. D'ailleurs, cette association constitue un des points forts de cette génération. D'autre part, les participants définissent quotidiennement leurs priorités à l'aide d'instruments de planification et d'organisation. Ces outils peuvent être sur papier ou encore sur support électronique (Covey 1995). Les résultats obtenus par cette génération sont très encourageants, les usagers sont surnommés les champions de la gestion du temps. D'un autre côté, cette génération comporte quelques failles. D'abord, le fait de vouloir maîtriser, c'est-à-dire prévoir, organiser et gérer, sans laisser rien au hasard est une erreur. En réalité, nous ne pouvons maîtriser les gens avec qui nous travaillons et les répercussions de nos actes. Ensuite, l'ordre du jour employé se limite souvent, comme dans la deuxième génération, à gérer les crises, soit le plus urgent. Enfin, la gestion du temps est considérée comme une affaire de compétence, mais il est crucial de tenir compte du fait que « *l'efficacité personnelle dépend tout autant des compétences que de la personnalité* » (Covey 1995).

Le tableau 2 présente les trois générations du temps en identifiant les points forts et les points faibles de chacune d'elle ainsi que les outils utilisés.

TABLEAU 1.2 TROIS GÉNÉRATIONS DE GESTION DU TEMPS

	Résumé	Outils	Points forts	Points faibles
<b>Première génération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pense-bêtes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simples notes</li> <li>• Listes de vérification</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonne capacité d'adaptation lorsque quelque chose d'important se produit; souplesse permettant d'œuvrer dans le bon sens</li> <li>• Écoute de l'entourage</li> <li>• Pas d'organisation excessive ni de planning surchargés</li> <li>• Moins de stress</li> <li>• A l'affût des choses à faire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Insuffisances au niveau des structures</li> <li>• Rendez-vous ratés, engagements non-tenus; le relationnel en pâtit</li> <li>• Relativement peu de choses sont véritablement réglées</li> <li>• Navigation de crise en crise</li> <li>• Les priorités sont celles qui ne vont pas plus loin que le bout du nez</li> </ul>
<b>Deuxième génération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification</li> <li>• Préparation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agendas</li> <li>• Carnets de rendez-vous</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilance sur la tenue des engagements et rendez-vous</li> <li>• Définition des objectifs et planification permettant de mener à bien les projets</li> <li>• Réunions et séminaires plus efficaces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ordre du jour passe avant le relationnel</li> <li>• Indépendance d'esprit et d'action; les autres deviennent des entraves à la réalisation des projets</li> <li>• Les priorités sont les points qui figurent à l'ordre du jour</li> </ul>
<b>Troisième génération</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification</li> <li>• Hiérarchisation des priorités</li> <li>• Contrôle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agendas-planning qui harmonise valeurs, objectifs et emplois du temps quotidiens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sens aigu des responsabilités et des résultats à obtenir</li> <li>• Attachement aux valeurs</li> <li>• Importance des objectifs à court, moyen et long terme</li> <li>• Concrétisation des valeurs dans les objectifs et les actes</li> <li>• Augmentation de la productivité personnelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentiment de tout maîtriser; oubli des lois et des principes naturels, foi inébranlable en soi-même</li> <li>• Les valeurs ne vont pas nécessairement dans le même sens que les paradigmes</li> <li>• Manque de perspectives</li> <li>• L'ordre du jour se limite</li> </ul>

Résumé	Outils	Points forts	Points faibles
		<p>grâce à la planification et à la définition des priorités quotidiennes</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroissement de l'efficacité</li> <li>• Ordre et structure dans la vie</li> <li>• Plus grande habileté à gérer le temps et la vie</li> </ul>	<p>souvent à parer au plus urgent, au plus pressé, et à gérer les crises</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendances à vouloir maîtriser l'organisation des autres et à les considérer comme des objets</li> <li>• Manque de souplesse et de spontanéité</li> <li>• Insuffisance des compétences à assurer une direction efficace; nécessité de prendre en compte la personnalité</li> <li>• Définition des priorités d'après les valeurs et les urgences</li> </ul>

Source : Tableau adapté de (Covey 1995)

D'après ce qui précède, nous pouvons conclure qu'il reste nécessaire de réunir tous les points forts et d'éliminer les points faibles des trois générations précédentes pour créer une quatrième génération. Les méthodes traditionnelles de gestion du temps nous rivent à l'urgence au lieu de nous orienter sur l'important. D'ailleurs, le paradigme de base de la quatrième génération est l'importance, c'est-à-dire savoir faire ce qui est important au lieu de ne réagir qu'aux urgences. De plus, la quatrième génération porte une attention beaucoup plus poussée sur les personnes et les relations. Le tableau 3 tiré du livre Priorité aux priorités de Covey (1995), nous détaille la quatrième génération en énumérant les points forts conservés et les points faibles éliminés des trois générations antérieures.

Les générations précédentes de Covey (1995) considèrent tous les individus comme identiques. Moysen (2008) propose une nouvelle gestion du temps qui vise le développement et l'épanouissement de l'individu aussi bien au travail que dans la vie privée. Cette approche est plus individualisée et adaptée à la dynamique propre à chaque personne (Moysen 2008). Cette génération reconnaît les limites de chacun, tout en identifiant les ressources insoupçonnées dont chaque individu dispose pour réaliser nos aspirations (Moysen 2008).

TABLEAU 1.3 QUATRIÈME GÉNÉRATION DE LA GESTION DU TEMPS SELON COVEY (1995)

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

	<b>Points forts conservés</b>	<b>Points faibles éliminés</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traduction des valeurs en objectifs et en actions</li> <li>• Accroissement de la productivité personnelle grâce à la planification et à la hiérarchisation des priorités</li> <li>• Accroissement de l'efficacité</li> <li>• Structuration et ordonnancement</li> <li>• Accroissement de la capacité à gérer son temps et soi-même</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>personnel; promotion de la personnalité</li> <li>• Priorité de l'emploi du temps sur les personnes</li> <li>• Autonomie de pensée et d'action par rapport aux autres, considérés comme des moyens d'atteindre ses objectifs ou des obstacles à leur réalisation</li> <li>• Croyance dans la possibilité de tout contrôler, à la place des lois et des principes naturels</li> <li>• Parasitage des valeurs non nécessairement conformes aux principes</li> <li>• Définition des priorités par l'urgence et les valeurs</li> <li>• Culpabilité, surcharge de l'emploi du temps et déséquilibre des rôles</li> <li>• Médiocrité de l'emploi du temps, gestion des urgences, des tâches pressantes et des crises</li> <li>• Manque de souplesse et de spontanéité</li> <li>• Risque de prendre les gens pour des objets</li> </ul>

Source : (Covey 1995)

### 1.1.3 AVANTAGES ET BUT DE LA GESTION DU TEMPS

Le but de la gestion du temps « *est d'être plus méthodique, plus organisé pour atteindre l'efficacité et gagner ainsi du temps* » tout en étant en harmonie avec soi-même (Saadoun 1998). L'objectif d'une telle gestion « *est de construire un emploi du temps à la fois rationnel, c'est-à-dire raisonnable et réalisable, et utile soit traduisant les projets et priorités de vie de chacun* » (Lainé 2004).

Les avantages de bien gérer son temps sont multiples et variés. Dans son ouvrage du temps pour l'essentiel, Seiwert (1991) nous dresse une liste de onze avantages de la gestion du temps;

1. Exécution des tâches avec moins d'effort.
2. Meilleure organisation du travail personnel.
3. Meilleurs résultats de l'activité.
4. Moins d'agitation et de tension.
5. Plus grande satisfaction dans le travail.
6. Motivation plus forte dans le travail.
7. Qualification pour des tâches d'un niveau plus élevé.
8. Moins de pression dans le travail et sa réalisation.
9. Moins d'erreurs dans l'exécution des tâches.
10. Meilleure atteinte des objectifs dans la vie professionnelle et personnelle.
11. Meilleure utilisation et économie de la ressource la plus importante et la plus précieuse : son temps.

Licette (2008) nous parle quant à elle de six avantages qui rejoignent sensiblement ceux énumérés ci-dessus par Seiwert (1991).

1. Atteindre les objectifs dans la vie personnelle et professionnelle.
2. Réduire le stress, vivre moins d'agitation et de tension, moins de pression dans le travail.
3. Avoir une plus grande satisfaction dans le travail et de meilleurs résultats.
4. Tâches exécutées avec moins d'efforts, moins d'erreurs.

5. Avoir plus d'énergie pour faire plus de choses au travail, à la maison et pendant les temps libre.
6. Vivre en équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle.

## 1.2 LES APPROCHES DE LA GESTION DU TEMPS

Lorsque l'on effectue une revue des ouvrages consacrés à la gestion du temps, nous pouvons condenser les informations relatives à huit approches. Il sera donc question dans cette partie de voir ce que chacune d'entre elles préconisent et ce qu'elles apportent en décrivant leurs forces et leurs faiblesses.

### 1.2.1 L'APPROCHE « ORGANISEZ-VOUS »

L'approche « organisez-vous » découle du principe que la majorité des gens manquent d'ordre dans leur vie, c'est-à-dire que la plupart des problèmes de gestion du temps sont déclenchés par un désordre fondamental (Covey 1995). La solution proposée par l'approche « organisez-vous » consiste à choisir un système de rangement qui met l'accent sur trois domaines différents. En premier lieu, l'organisation physique, soit le principe de mettre de l'ordre dans toutes choses. En second lieu, l'organisation des tâches, à savoir ordonner et hiérarchiser les choses à faire à l'aide d'outils divers. Puis, l'organisation des personnes, c'est-à-dire la définition des tâches, ainsi que la délégation de responsabilité (Covey 1995). Un système d'archivage, un panier à courrier, des pense-bêtes ou des bases de données sont des exemples de tels systèmes. Cette approche peut être adaptée sur le plan individuel, mais peut s'étendre au niveau de l'entreprise entière, on parle alors de réorganisation ou de restructuration.

L'approche « organisez-vous » permet de gagner en temps, en efficacité et en effort. *« S'organiser c'est mettre de la clarté dans nos idées et mieux les ordonner »* (Covey 1995). Par contre, la fonction organisation devient souvent une fin au lieu d'un moyen. En effet, un temps précieux peut être utilisé à organiser au lieu d'agir et de produire. Il est donc dangereux d'organiser à l'excès et de devenir maniaque, sur structuré et rigide (Covey 1995).

### 1.2.2 L'APPROCHE DU GUERRIER

L'élément central de l'approche du guerrier consiste à se réserver un temps pour soi et à le protéger (Covey 1995). On parle ici de moment de calme pour nous consacrer sans interruption à une tâche hautement productive sans quoi le travailleur n'accomplira jamais l'essentiel de son travail (Covey 1995). Comme le dit son nom, l'approche du guerrier est un système d'auto défense contre les assauts venant de toute part de l'environnement. Il est donc

crucial de protéger son temps. Cette approche s'appuie sur trois techniques soit l'isolation, l'isolement et la délégation de responsabilités. Le terme isolation signifie de se créer des protections telles que secrétaires, répondeurs et porte fermée. Tandis que l'isolement désigne un espace de solitude pour ne pas être interrompu à tout moment. La délégation des responsabilités se résume à confier des tâches pour ainsi gagner du temps afin d'effectuer des tâches à valeur ajoutée (Covey 1995). Le fait que c'est le travailleur qui prend en charge notre travail et donc nous laisse du temps est l'un des points forts de cette approche. Les moments calmes sans interruption permettent de produire un travail autonome et à haut rendement. D'un autre point de vue, cette approche traite les autres comme des ennemis puisqu'ils peuvent nuire à l'emploi du temps prévu. De ce fait, cette approche peut devenir efficace pour éloigner les personnes indésirables, mais inefficace pour amener les autres à coopérer lorsque l'on a besoin d'eux. « *L'approche de l'action indépendante est inefficace dans une réalité faite d'interdépendances* » (Covey 1995).

### 1.2.3 L'APPROCHE PAR OBJECTIFS

L'approche par objectifs part du principe suivant : « *Définis ce que tu veux et déploie tous les efforts nécessaires pour l'obtenir* » (Covey 1995). Les techniques employées de cette approche sont la planification à long, moyen et court termes, la définition des objectifs, la visualisation, la motivation personnelle et la création d'attitude mentale positive (Covey 1995).

Le point fort de l'approche par objectifs part du fait que les individus et les organisations qui se fixent des objectifs gagnent en pouvoir de réalisation. Donc, ceux qui parviennent à définir et à réaliser leurs objectifs arrivent en général à leurs fins. Cependant, lorsque les objectifs ne se basent pas sur des principes, des valeurs et des besoins la personne qui arrive à ces fins ne retire pas nécessairement les résultats voulus. Souvent ces personnes sont insatisfaites, leurs relations personnelles sont pauvres et elles manquent de cohérence intérieure (Covey 1995).

### 1.2.4 L'APPROCHE ABC

L'approche ABC s'inspire de l'approche par objectifs, mais lui ajoute la notion de hiérarchisation et d'ordre (Covey 1995). C'est donc par la hiérarchisation des tâches et la clarification des valeurs que selon l'approche ABC on consacre d'abord nos efforts aux

tâches les plus importantes. L'approche ABC trouve son sens dans l'énoncé suivant : « Vous pouvez faire ce que vous voulez, mais pas tout ce que vous voulez. » (Covey 1995) L'hypothèse part du principe que « *si vous savez ce que vous voulez réaliser et que vous vous consacrer en priorité à ces objectifs, vous serez heureux* » (Covey 1995).

Cette technique permet de faire la différence entre les activités « normales » et celles « archiprioritaire ». Cette analyse est utile et productive. Par conséquent, une clarification des valeurs n'est pas nécessairement en relation avec une qualité de vie. Comme nous l'avons mentionné précédemment, trop souvent des individus ont obtenu ce qu'ils espéraient, sans obtenir le bonheur escompté. Autrement dit, si les objectifs ne proviennent pas de principes justes, jamais il ne sera possible de se réaliser en totalité (Covey 1995).

#### 1.2.5 L'APPROCHE DE L'OUTIL MAGIQUE

Comme son nom l'indique, l'approche de l'outil magique repose sur l'hypothèse que l'utilisation du bon outil suffit à créer de la qualité de vie et de l'efficacité (Covey 1995). On entend ici par des outils tels que l'agenda, des listes de planification, des programmes informatiques, un ordinateur portable, etc. Ceux-ci nous permettent de repérer les priorités, d'organiser les tâches et d'accéder aux informations facilement (Covey 1995).

Il est certain que ces outils sont efficaces puisqu'ils nous aident à respecter les priorités, à garder à l'esprit nos objectifs, à organiser nos tâches et à trouver un mode d'organisation et d'accès rapide pour nos informations (Covey 1995). Par contre, le meilleur outil ne peut remplacer la qualité d'une vision, d'un jugement, de la créativité, d'une personne ou d'une compétence (Covey 1995). Un outil en soi ne peut apporter le bonheur et une qualité de vie. Il peut nous aider à créer de la qualité de vie mais ne pourra pas la créer à notre place.

#### 1.2.6 L'APPROCHE DE LA GESTION DU TEMPS 101

Dans l'approche de la gestion du temps 101, la gestion du temps est reconnue essentiellement comme une affaire de compétence (Covey 1995). Autrement dit, pour être efficace, il faut posséder quelques compétences de base. On parle ici de savoir utiliser un agenda, créer une liste des choses à faire, définir des objectifs, déléguer des responsabilités, s'organiser et

hiérarchiser les priorités (Covey 1995). Cette approche stipule que ces compétences de bases deviennent indispensables en entreprise.

Cette approche apporte aux précédentes la notion de compétence professionnelle auxquelles les entreprises accordent de l'importance. D'un autre point de vue, il est faux de penser que ce n'est qu'une affaire de compétence et de technique, l'aptitude d'un individu à s'organiser rentre énormément en ligne de compte (Covey 1995). Effectivement, un individu ayant une haute capacité à s'organiser peut facilement orienter sa personnalité et son comportement individuel en fonction des principes de gestion du temps sans avoir reçu de formation sur le sujet. Bref, l'acquisition de compétence n'est pas suffisante en soi, il faut avoir la capacité d'appliquer ces principes (Covey 1995).

#### 1.2.7 L'APPROCHE DU « SE LAISSER ALLER AVEC LE COURANT »

L'approche du « se laisser aller avec le courant » repose sur le concept qu'en « *apprenant à se laisser aller et en respectant les rythmes naturels de la vie, la personne tirera parti de sa spontanéité et de sa curiosité, aptitudes naturelles chez tout être humain* » (Covey 1995). Elle se base sur des philosophies orientales qui mentionnent la cohérence interne et l'harmonie avec les flux d'énergie naturelles. L'approche prend pour acquis que tous les êtres vivants sont déséquilibrés lorsqu'ils sont trop réglés à la seconde près, trop organisés et mécanisés.

Cette approche permet aux individus de se rendre compte qu'il existe des moments où la cadence effrénée disparaît dans le calme, le silence et la joie (Covey 1995). Ainsi, nous pouvons nous soustraire aux urgences pour faire place à l'harmonie interne et externe. Toutefois, cette approche peut sembler une méthode échappatoire qui ne mentionne pas les objectifs ni une vision de l'avenir. Pour persévérer et avancer dans la vie, il est souvent nécessaire de nager à contre-courant au lieu de simplement se laisser porter dans le sens du courant (Covey 1995).

#### 1.2.8 L'APPROCHE DE LA GUÉRISON

L'approche de la guérison s'appuie sur le paradigme que « *certaines perturbations se sont imprimées dans notre psychisme sous l'effet de l'environnement, de l'hérédité, de*

*traumatismes et d'autres influences, et qu'elles se manifestent sous forme de comportements d'échec ou de dysfonctionnements dans la gestion du temps » (Covey 1995). Afin de contrer ces effets, il faut donc guérir les blessures psychiques et sociologiques pour parvenir à une meilleure gestion de son temps.*

Cette approche apporte des éléments nouveaux intéressants. En effet, l'approche de la guérison s'attarde sur la source du problème et sur des paradigmes qui définissent les comportements humains. Elle aide d'ailleurs à prendre conscience de soi, pour ensuite s'améliorer ou changer notre vie. En revanche, cette approche offre un diagnostic et non un remède. La démarche peut être longue avant de créer un changement radical dans notre vie (Covey 1995).

Le tableau 4 résume les huit approches de la gestion du temps en apportant les avantages et les inconvénients de chacun.

TABLEAU 1.4 RÉSUMÉ HUIT APPROCHES DE LA GESTION DU TEMPS

<b>Approche</b>			
Organisez-vous	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gain de temps</li> <li>• Diminue ou supprime les pertes de temps</li> <li>• Accroît la productivité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devient une fin plutôt qu'un moyen</li> <li>• Donne l'illusion d'être productif</li> <li>• N'aide pas nécessairement à accomplir ce qui est important</li> </ul>
Guerrier	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Production autonome et intensive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilise au niveau du temps et des résultats</li> <li>• Permet de ne pas être interrompu dans la réalisation d'activités autonomes, à brève échéance, et hautement productives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Favorise, jusqu'à l'arrogance, une forte indépendance</li> <li>• Offense souvent les autres</li> <li>• Conduit à des comportements manipulateurs</li> <li>• Crée des situations conflictuelles lorsque les interlocuteurs réagissent</li> <li>• N'est pas efficace à long terme</li> </ul>
Par objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engagement et efforts ciblés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clarifie des valeurs</li> <li>• Hiérarchise les priorités en vue d'atteindre les objectifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crée un faux espoir car la réalisation des objectifs n'entraîne par forcément une amélioration de la qualité de vie</li> <li>• Crée un déséquilibre et un centrage trop marqué sur les questions de temps et d'énergie</li> <li>• Les objectifs doivent être atteints à tout prix, et les possibilités de profiter des moments riches de la vie sont restreintes</li> <li>• Place au-dessus de tout l'accomplissement individuel autonome</li> </ul>
ABC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hiérarchisation des priorités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ordonne et hiérarchise les tâches à accomplir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les priorités sont souvent définies par l'urgence, les circonstances ou d'autres personnes</li> <li>• Ne permet pas de répondre avec assurance lorsque de nouvelles priorités émergent à l'improviste</li> <li>• Ne reconnaît pas l'existence de réalités extrinsèques qui régissent la qualité de la vie</li> </ul>

<b>Approche</b>				
L'outil magique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Démultiplicateur de forces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre des outils très efficaces pour la communication, le suivi d'un processus et l'observation des résultats; permet d'organiser</li> <li>• Accroît la productivité</li> <li>• Augmente les capacités individuelles</li> <li>• Permet la création de produits et services de grande qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait croire que le pouvoir est dans les outils</li> <li>• Semble parfois limitative, peu naturelle</li> <li>• Encourage le faire plutôt que l'être</li> <li>• Fait souvent de l'outil un maître exigeant au lieu d'un serviteur utile</li> <li>• Conduit à une sous-utilisation de l'outil; un outil évolué étant souvent utilisé comme un simple agenda de luxe</li> <li>• Privilégie souvent la hiérarchisation des urgences au quotidien</li> </ul>	
Gestion du temps 101	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compétences</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développe des compétences qui aident à atteindre les objectifs</li> <li>• Accroît les performances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fait croire que l'efficacité réside dans la compétence</li> <li>• Repose sur des instructions d'une qualité variable, pas toujours en conformité avec les principes</li> <li>• Accorde généralement une importance limitée aux compétences que l'entreprise juge essentielles</li> </ul>	
Se laisser aller dans le sens du courant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Harmonie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commence à prendre du recul par rapport au principe de l'urgence</li> <li>• Crée un rythme de vie plus en harmonie avec nos rythmes naturels</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N'a pas la force des autres approches plus axées sur des objectifs</li> <li>• N'intègre pas tous les paramètres d'une approche vraiment équilibrée</li> <li>• Ne correspond pas aux valeurs qui consistent à tenir ses engagements vis-à-vis des autres et ne permet pas un certain type de productivité soutenue</li> </ul>	
Guérison	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conscience de soi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aide à repérer la nature et la cause de dysfonctionnements dans la gestion du temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N'apporte pas de solutions homogènes</li> <li>• Est incomplète, la seule conscience de soi ne suffit pas à produire la qualité de vie</li> <li>• Centrée sur le passé plutôt que sur l'avenir</li> </ul>	

Source : (Covey 1995)

### 1.3 LES OUTILS DE LA GESTION DU TEMPS

Afin d'avoir la capacité de bien gérer son temps et d'obtenir une meilleure maîtrise de son temps, plusieurs types d'outils sont nécessaires. Il existe le système manuel ou le système électronique à une gestion de temps efficace. Le choix importe peu entre les deux, l'important réside dans la manière d'utiliser l'outil adopté.

Les principaux outils sont l'agenda, l'agenda électronique, la feuille d'action journalière, la planification hebdomadaire et la liste de choses à faire.

#### 1.3.1 L'AGENDA

L'agenda est l'outil indispensable en gestion du temps selon Comtois (2006). Celui-ci nous permet non seulement de suivre nos rendez-vous, mais aussi à gérer nos tâches et nos projets, à en suivre les étapes, à respecter nos échéances, à établir un ordre de priorité dans les tâches à effectuer pour la journée, à prendre des notes, à consigner adresses et numéros de téléphone utiles et à organiser les activités selon nos buts (Comtois 2006). Par la suite, la consultation de l'agenda permet d'anticiper puisqu'il y aura moins de préparation à faire au dernier moment donc moins de stress. Par contre, il est crucial de posséder et d'utiliser un seul agenda à la fois afin d'éviter la confusion et la perte d'information (Ohana 2000; Hermel 2005; Comtois 2006). Il existe deux formes d'agenda soit la version papier ou électronique. Dans le cas de l'agenda papier, lors de l'ouverture d'une page, il devrait être possible de visualiser complètement ce que sera une journée, c'est-à-dire les plages de temps réservées, les rendez-vous, les réunions ainsi que les tâches à faire. Comtois (2006) recommande les agendas où l'on peut visualiser une semaine complète en un coup d'œil comme le démontre la figure 1. L'organisation hebdomadaire facilite l'atteinte des buts visés en planifiant les objectifs. D'autre part, l'agenda est efficace seulement si l'utilisateur prévoit et bloque du temps pour toutes les tâches à faire ainsi que tous les travaux d'envergure. Ces deux derniers points sont aussi valables dans le cas d'un agenda électronique.

FIGURE 1.1 AGENDA HEBDOMADAIRE

Université de La Rochelle

**MAECO S10**

	jun. 12 fév. 07	mar. 13 fév. 07	mer. 14 fév. 07	jou. 15 fév. 07	ven. 16 fév. 07
8:00		LECO 1611 LECO 1611 Mlle Wang Mu G 10.1 MAE CH D110A (TD 21) 1 TD		LSAP6973 LSAP6973 Mlle Wang Mu G 10.1 MAE CH D110A (TD 21) 1 TD	
9:00		CM	LSAP6973 LSAP6973 Mlle Wang Mu G 10.1 MAE CH D110A (TD 21) 1 TD	LSAP6973 LSAP6973 Mlle Wang Mu G 10.1 MAE CH D110A (TD 21) 1 TD	M. Grangé Philippe G 10.5 MAE IND D110A (TD 14B) 1 CM
10:00					
11:00		LECO 1613 LECO 1613 Mlle Wang Mu G 10.2 MAE CH déb CU12 (Labo 02) 1 Labo			
12:00	LSAP10411 LSAP10411L Mme Gratié Agnès G 10.1 MAE CH D101 (Labo 12) 1 Labo only 9 weeks	LSAP2721 LSAP2721 Mlle Wang Mu G 10.1 MAE CH D110A (TD 21) 1 TD	LSAP2721 LSAP2721 Mlle Wang Mu G 10.1 MAE CH D110A (TD 21) 1 TD		LSAP6961 LSAP6961 (MA M. Kwan Yonghae G 10.3 MAE COR B109 (TD 21) 1 CM
13:00					
14:00		LSAP10411 LSAP10411C Mme Raibaud Martine G 10.1 MAE CH B107 (TD 2B) 1 CM			
15:00	LSAP6972 LSAP6972 (MAE C183) Mlle Wang Mu G 10.5 MAE IND D110A (TD 14B) 1 TD				CONFMASTER CONFERE Amphis 400 1
16:00		LSAP10411 LSAP10411 Mlle Wang Mu G 10.1 MAE CH D110A (TD 21) 1 TD	LSAP10411 LSAP10411 Mlle Wang Mu G 10.1 MAE CH D110A (TD 21) 1 TD		
17:00					
18:00					
19:00		LEA10411 LEA10411C Mlle Wang Mu G 10.1 MAE CH D110A (TD 14B) 1 TD			
20:00					

Source : Université de La Rochelle (2007)<sup>3</sup>

### 1.3.2 AGENDAS ÉLECTRONIQUES

En ce qui concerne les agendas électroniques, ils peuvent s'avérer plus efficaces en termes de partage de données et de sauvegarde de renseignements concernant les contacts. Les agendas électroniques sont fournis par des logiciels informatiques tels que Lotus<sup>4</sup>, Outlook<sup>5</sup> ou Wise<sup>6</sup>. De plus, ils permettent de déplacer une tâche ou un rendez-vous facilement tout en gérant la boîte de courriel. Ils peuvent d'ailleurs jouer le rôle de centralisateur d'information puisqu'ils permettent d'intégrer des tâches, des notes, des courriels, des contacts et des rendez-vous

<sup>3</sup> <http://mai-le.univ-larochelle.fr/IMG/jpg/M2-edtps.jpg>

<sup>4</sup> IBM

<sup>5</sup> Microsoft

<sup>6</sup> e-solution

dans un seul outil. En centralisant toute cette information, il est possible d'avoir une meilleure vision des tâches à accomplir. Notamment, les logiciels informatiques ont la capacité de communiquer entre eux. Cet avantage possède un potentiel de gestion incomparable à aucun autre outil de gestion du travail. D'autre part, le fait que les agendas électroniques peuvent être reliés à un ordinateur de poche de type Blackberry, iPhone, Palm, etc. afin de transporter des informations à l'extérieur du bureau est un autre avantage capital de cet outil (Comtois 2006).

### 1.3.3 LA FEUILLE D'ACTION JOURNALIÈRE

La feuille d'action journalière est une fiche qui a pour objectif de rassembler toutes les tâches à réaliser dans la journée ainsi que les rendez-vous, les personnes à contacter et à rencontrer, l'objectif principal de la journée comme le démontre la figure 2 (Hermel 2005). Cet outil permet de faire une estimation la plus juste du travail à accomplir en établissant des priorités et en les classant par ordre d'importance. De plus, elle libère les pensées en permettant de visualiser le temps et de porter un diagnostic sur son utilisation. Il est aussi utile de comptabiliser grossièrement la durée de chacune des activités prévues à l'emploi du temps pour la journée en tenant compte du coefficient de temps maîtrisé que nous avons présenté dans le tableau 2 du présent chapitre (Latrobe 2003). Par la suite, tout au long de la journée, cet outil sert d'aide-mémoire et de guide pour contrôler ce que l'on fait et pour ne rien oublier. En fin de journée, il est important de faire un bilan journalier afin de remplir la fiche du lendemain. Voici deux exemples de cet outil, la figure 2 provient du livre La gestion du temps de Hermel (2005), tandis que la figure 3 est tirée de l'ouvrage Gestion du temps de travail de Atkinson (1989).

FIGURE 1.2 EXEMPLE DE FEUILLE D'ACTION JOURNALIÈRE

Exemple de feuille d'action journalière			
Date :			
	Actions	Téléphoner	Personnes à rencontrer
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8		Mall	Courrier à écrire
9			
10			
11			
12			
13		Dossiers à préparer	
14			
15			
16			
17			
18			
19			
Objectif principal de la journée :			
Éléments positifs :			
Éléments à améliorer :			

Source : (Hermel 2005)

FIGURE 1.3 EXEMPLE DE PLANNING JOURNALIER

PLANNING JOURNALIER				
Ordre de Priorités		Fait		
1. _____	6. _____	1. _____	6. _____	
2. _____	7. _____	2. _____	7. _____	
3. _____	8. _____	3. _____	8. _____	
4. _____	9. _____	4. _____	9. _____	
5. _____	10. _____	5. _____	10. _____	
Impératif		Si Possible	Aimerait faire	Téléphone
1. _____	1. _____	1. _____	1. _____	1. _____
2. _____	2. _____	2. _____	2. _____	2. _____
3. _____	3. _____	3. _____	3. _____	3. _____
4. _____	4. _____	4. _____	4. _____	4. _____
				5. _____
				6. _____
				7. _____
				8. _____
Réunions :		Heure	Objectifs	Action
_____		_____	_____	_____
_____		_____	_____	_____
_____		_____	_____	_____
_____		_____	_____	_____
_____		_____	_____	_____

Source : (Atkinson 1989)

Selon Latrobe (2003), il existe des avantages notables à l'utilisation d'un tel outil. La feuille d'action journalière développe d'abord une culture du temps basée sur le quotidien et elle avertit lorsque la répartition entre urgent et important est inapproprié en identifiant les objectifs et les priorités. Finalement, elle permet de réfléchir sur l'importance des tâches et sur la notion d'urgence de celles-ci (Latrobe 2003).

#### 1.3.4 LA PLANIFICATION HEBDOMADAIRE

La planification hebdomadaire fonctionne sous les mêmes principes que la feuille d'action journalière, par contre, la période de temps organisée est une semaine de travail. Pour la plupart des gens, planifier chaque semaine est un bon rythme puisque « *les événements changent rapidement et il n'est en général pas possible de tout planifier en détail un mois à l'avance, mais si l'on planifie une journée à l'avance, il n'y a plus suffisamment de temps pour s'occuper des échéances critiques* » (Gleeson 2009). D'ailleurs, la figure 4 représente un modèle de planification hebdomadaire proposé par Gleeson (2009). Le modèle de Ohana (2000) est présenté à la figure 5. Celui-ci est très complet puisqu'il comprend les rubriques suivantes : objectifs, activités nécessaires à la réalisation des objectifs, l'ordre de réalisation

des activités, l'évaluation de la durée de chacune des activités et le total des heures de la semaine.

FIGURE 1.4 EXEMPLE DE PLAN HEBDOMADAIRE

EXEMPLE DE PLAN HEBDOMADAIRE			
	Réunions, RV	Travail bureau	
<b>Lundi</b>			
8		Courrier	<b>Plan hebdomadaire/ Estimation de temps:</b>
9	Réunion service		
10		*Revue des commandes	
11			
12			
13			
14			
15	Evaluation Paul avec présence de son chef direct		Réunion budget, préparation 2h
16	Evaluation Virginie		Planifier les opérations 2h
<b>Mardi</b>			
8		Courrier	RV fournisseur X, préparation 3h
9	Rv fournisseurs X		Commission Qualité, préparation 1h
10			Entretiens d'évaluation 4h
11			Contrôle des méthodes 2h
12			Plan d'équipement 4h
13			Emploi du temps vacances 1/2h
14			Stratégie client Y 1/2h
15			Planifier projet C 1h
16			Résultats du trimestre 1h
<b>Mercredi</b>			
8		Courrier	Revoir rotation des postes 1h
9		*Plan équipement	
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
<b>Jeudi</b>			
8	Visite d'usine client Y		<b>TOTAL</b> 22h
9	Commission Qualité		
10			
11			
12			
13			
14			
15	Evaluation Valérie		
16	Evaluation Vincent		
<b>Vendredi</b>			
8		Courrier	
9	Réunion budget		
10			
11			
12			
13	Conférence téléphonique		
14			
15			
16			
<b>Samedi/Dimanche</b>			
		*Planification semaine	

(\* = Rendez-vous avec moi-même)

Source: (Gleeson 2009)

FIGURE 1.5 EXEMPLE DE PLANIFICATION HEBDOMADAIRE

PLANNING HEBDOMADAIRE		Semaine N° 1 :		
		Du 6 sept. au 10 sept.		
<b>OBJECTIFS : ce qui doit être accompli d'ici la fin de la semaine</b>				
1. Recruter trois nouveaux collaborateurs				
2. Conduire deux entretiens annuels				
3. Maîtriser le nouveau logiciel de gestion				
ACTIVITÉS	Priorité	Durée	Quand	✓
<b>1. Recruter un nouveau collaborateur</b>				
Définir le profil de poste	1	2 h 00	Lundi	
Valider le profil de poste avec la hiérarchie	1	0 h 30	Mardi	
Valider le profil de poste avec les Ressources Humaines	1	0 h 30	Mardi	
<b>2. Conduire deux entretiens annuels</b>				
Préparer l'entretien n°1	2	1 h 00	Lundi	
Préparer l'entretien n°2	2	1 h 00	Lundi	
Conduire l'entretien n°1	2	2 h 00	Mercredi	
Conduire l'entretien n°2	2	2 h 00	Mercredi	
Rédiger les conclusions des deux entretiens	2	1 h 00	Mercredi	
<b>3. Maîtriser le nouveau logiciel de gestion</b>				
Suivre un cours de formation	3	8 h 00	Jeudi	
Expérimenter le logiciel	4	2 h 00	Vendredi	
<b>TOTAL DES HEURES</b>				

Source: (Ohana 2000)

La planification peut aussi se faire sur une base mensuelle. Par conséquent, cet outil est plus efficace s'il est jumelé à une feuille d'action journalière. Sinon, la période planifiée est trop grande et ne permet pas de faire un plan précis des tâches à effectuer.

### 1.3.5 LA LISTE DE CHOSES À FAIRE

La liste de choses à faire « énumère, dans un ordre successif déterminé, les opérations à exécuter, à ne pas faire, à vérifier ou à modifier, et qu'on coche au fur et à mesure de leur

*lecture* » (Seiwert 1991). Cet outil permet de garder le contrôle du temps, des orientations et des priorités. Il vise d'abord à désengorger la mémoire, à faire le point sur l'ensemble des tâches à réaliser, à sauver du temps et à regrouper des séquences d'actions en temps continu (DeGarie 1998). De plus, si le travail est décomposé le travail en phases séparées, il est plus facile de se concentrer sur l'essentiel et d'avoir une vue d'ensemble sur le déroulement d'opérations plus complexes (Hermel 2005). Par ailleurs, la liste de choses à faire élimine la crainte d'omettre quelque chose.

Pour établir une liste de choses à faire, il faut d'abord sélectionner l'opération, décomposer le déroulement global en phases opératoires individuelles, établir un ordre logique successif et procéder par la suite par regroupement des tâches (Seiwert 1991).

La liste de choses à faire doit par conséquent répondre à certains critères pour être efficace. En premier lieu, elle doit être exhaustive puisque comme mentionnée ci-haut, elle permet de décharger la mémoire en rappelant ce qui a été fait et ce qui reste à faire. D'autre part, il est aussi préférable qu'elle comporte les dates prévues pour l'accomplissement des tâches ainsi que l'ordre des priorités des activités.

Les figures 6 et 7 représentent deux modèles d'une liste de choses à faire.



FIGURE 1.7 EXEMPLE DE LISTE DE CHOSES À FAIRE (2)

Liste de tâches jeudi 12 septembre						
Tâches	Ordre de priorité	Horaire de réalisation		Précisions	État	
		Fixé à l'avance	Souhaitable		Fait	Date de report
Terminer rapport budgétaire	1		1 <sup>re</sup> tâche Matin			
Téléphoner à Pierre	2					
Préparer entretien d'évaluation	3	Entre 10 h et 10 h 15	Matin			
Classer messagerie de la semaine			Après-midi			
Lire (et étudier) certains dossiers de la réunion commerciale du 12 AM			Matin			
Prendre RV chez le dentiste			Après-midi			
Courir 30 minutes		Heure déjeuner				

Source : (Lainé 2004)

### 1.3.6 LES OUTILS INFORMATIQUES

À l'ère où les technologies de l'information progressent très rapidement, plusieurs outils informatiques peuvent aider à gérer son emploi du temps ou encore à gagner du temps. Le tableau 5 en dresse une liste.

TABLEAU 1.5 LES OUTILS INFORMATIQUES

Les outils informatiques	
Applications	Utilité
<b>Dropbox</b> <sup>7</sup>	Offre un espace de stockage de fichiers en ligne. C'est un outil précieux à plusieurs titres : lorsque l'utilisateur change de poste de travail fréquemment, pour le partage de documents entre collaborateurs, pour la conservation de copies de sauvegarde.
<b>Skype</b> <sup>8</sup>	Permet le transport de la voix sur le réseau. Il offre donc la possibilité de téléphoner sur Internet gratuitement. Il est très simple à installer et à utiliser, fiable et convivial même si sa technologie est très avancée. Logiciels de vidéoconférence qui permettent donc d'éliminer plusieurs déplacements lors des réunions.
<b>Doodle</b> <sup>9</sup>	Facilite la planification des rendez-vous et des réunions. Service qui simplifie la tâche de la personne qui organise en lui permettant de proposer un certain nombre de dates et créneaux horaires, laissant à chaque participant le soin de répondre sur le même site.
<b>GMail Priority Inbox</b> <sup>10</sup>	Trie automatiquement les courriers qui semblent le plus importants en donnant un certain poids selon différents critères et comportements : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les personnes avec lesquelles on communique beaucoup</li> <li>• Les emails auxquels on a tendance à répondre rapidement</li> <li>• Le temps passé à lire les emails de certains contacts</li> </ul>

<sup>7</sup> <http://outils-en-ligne.com/billet/dropbox-%E2%98%85-%E2%98%85-%E2%98%85>

<sup>8</sup> [http://odejmascara.com/revue\\_cd/skype.pdf](http://odejmascara.com/revue_cd/skype.pdf).

<sup>9</sup> <http://www.inprincipo.com/fr/les-outils-de-l%E2%80%99agilite-doodle>

<sup>10</sup> <http://www.gagnerdutemps.net/gmail-priority-inbox>

## 1.4 LES DÉMARCHES

### 1.4.1 LA PLANIFICATION

En gestion du temps, la planification signifie prévoir, selon un plan, la journée, la semaine, le mois ou l'année à venir. La planification s'organise selon des critères tels que les délais à respecter, l'importance des tâches à effectuer et la recherche d'efficacité. La planification est l'outil qui nous permet principalement de gérer notre emploi du temps, d'atteindre des objectifs et d'éviter de nous précipiter dans l'action. Selon Comtois (2006), « *sans la planification, nous sommes plus ou moins à la merci des événements* ». Une bonne planification, faite avec rigueur, peut donc nous faire gagner énormément de temps puisque planifier nous donne une vision claire de ce que l'on a à faire. McCay (1959) mentionne d'ailleurs il y a déjà plus d'un demi siècle que « *vos images mentales déterminent vos actions. Si vous n'en avez pas, vous ignorez ce qui se passe et vous ne pouvez agir. Si vos images mentales sont vagues et confuses, vous êtes hésitant; si elles sont claires et nettes, vous agissez avec précision et efficacité.* ». C'est pourquoi la planification constitue le nerf de la guerre de la gestion du temps : maîtriser son temps, c'est le planifier.

Plus spécifiquement, la planification a trois volets soit la définition des tâches prioritaires, la gestion de son temps et l'organisation dans le but d'exécuter ses projets plus facilement (Gleeson 2009). Dans un premier temps, la planification permet donc d'établir nos priorités et de faire des choix. En effet, le temps que nous consacrons à planifier nous permet de nous attarder à l'importance et la valeur ajoutée de nos tâches, ce qui nous force à faire des choix selon l'importance et non l'urgence. (Tableau 1) Par ailleurs, cette période de réflexion nous permet aussi de déterminer nos stratégies d'exécution pour atteindre plus sûrement nos objectifs. D'autre part, c'est lors de la planification que nous pouvons anticiper, voir à plus long terme les tâches importantes à venir. Notamment, il est possible de diminuer le temps de décision entre chacune des tâches et d'empêcher la procrastination puisque l'enchaînement des activités est déjà connu à l'avance. Enfin, plus toutes les tâches sont planifiées et le temps alloué à chacune est clairement établi, plus on dispose de temps pour accueillir les éléments imprévisibles.

La démarche de la planification comporte plusieurs éléments différents. D'abord, il est impératif de définir clairement les buts ainsi que les objectifs et de décomposer les tâches qui vont permettre d'atteindre ces objectifs en tâches précises. Ensuite, il faut gérer ses tâches en faisant le point, en établissant les priorités et en assurant leur suivi. Enfin, il est parfois nécessaire de modifier le plan et de continuer à persévérer lorsque l'on ne parvient pas à la réalisation de nos objectifs comme souhaité (Gleeson 2009).

Dans son livre Apprendre à gérer son temps, Licette (2008) propose une démarche plus détaillée pour planifier son temps. Selon elle, il est d'abord nécessaire de définir la période soit, le jour, la semaine, le mois ou l'année. Par la suite, une clarification de nos objectifs pour cette même période doit être effectuée. Les objectifs peuvent être déterminés en fonction d'une liste des activités envisagées avec l'estimation de la durée de chacune. Ensuite, le degré de priorités doit être défini pour chacune des activités. La fixation du degré de priorité peut se faire selon la loi d'Eisenhower selon les critères d'importance et d'urgence (Tableau 1). L'étape suivante consiste à réserver des plages de temps dans l'agenda pour ces activités en conservant un espace-temps pour les imprévus. Le temps lié à ces imprévus correspond à environ 40% du temps total, selon la loi sur le coefficient de temps maîtrisable (Tableau 1). Finalement, toujours selon Licette (2008) un bilan doit être effectué pour faire le point sur la période choisie.

D'autre part, dans un contexte de travail, il peut-être efficace de se planifier des plages de temps, c'est-à-dire des grands blocs de temps interchangeable pour des activités spécifiques importantes (Covey 1995). Certains auteurs tels que DeGarie (1998) nomment ces réservations des « rendez-vous avec soi ». Ces périodes permettent au travailleur d'être plus concentré et de parvenir à exécuter des activités prioritaires qui ont le plus d'incidences sur les résultats. Ces blocs de temps doivent être continus et idéalement sans interruptions. La durée d'un bloc de temps qui permet à l'humain d'être le plus efficace possible est de 90 minutes comme nous avons mentionné dans le tableau 1. Enfin, des plages de temps pour planifier et préparer doivent aussi être planifiées et incluses dans notre emploi du temps.

Ces réservations de plages de temps se basent sur le principe selon lequel « *le temps programmé chasse celui qui ne l'est pas* » (Launay-Duhautbout, Muller et al. 2005).

Bref, pour une bonne gestion du temps, il faut un plan et développer l'habitude de faire de la planification une activité en soi. « *Plus vous planifiez moins vous perdez de temps à gérer des problèmes administratifs et à rattraper le temps perdu* » (Gleeson 2009). D'ailleurs, prendre une dizaine de minute pour planifier et préparer la journée à venir permet de gagner une heure par jour (Saadoun 1998).

#### 1.4.2 LA GESTION DES PRIORITÉS

Un des aspects important de la planification, comme nous l'avons vu plus haut, consiste à gérer les priorités soit attribuer un ordre aux tâches à effectuer. La priorité est une notion d'ordonnancement, elle précise un ordre de réalisation dans le travail (Latrobe 2003). Nos priorités doivent désigner l'essentiel, nos objectifs.

Un des concepts à prendre en considération est celui de l'urgence. Il faut savoir prendre du recul par rapport aux situations urgentes et catastrophiques et celles déclarées urgentes par un collègue, un directeur, un client, un courriel, etc (Launay-Duhautbout, Muller et al. 2005). Aujourd'hui, les entreprises doivent remplacer la réactivité et l'urgence par la proactivité (Covey 2005). Les gestionnaires doivent prendre le temps de réfléchir et non constamment se retrouver dans le feu de l'action. Oui, il faut agir, mais en fonction des priorités. Selon Covey (2005), « *pour gérer de manière efficace, il faut donner la priorité aux priorités. Il faut suivre avec discipline, jour après jour, la direction que nous avons choisie* ».

Selon Lainé (2004), prioriser les tâches urgentes avant celles qui sont importantes a des effets négatifs sur l'emploi du temps et sur le stress puisque « *ce qui était important il y a un mois est devenu affreusement urgent aujourd'hui* ». L'urgence aspire l'important et les gestionnaires finissent par ne gérer que des urgences. D'ailleurs, Launay-Duhautbout et al (2005) stipulent que : « *quand l'important n'est pas clairement défini, une personne traite les urgences, au fur et à mesure qu'elles se présentent, sans vérifier si elles sont vraiment prioritaires* ».

La question des priorités amène à la loi de Dwight Eisenhower (Tableau 1). La méthode se base sur la distinction entre urgent et important. L'urgence d'une tâche est déterminée par le fait que sa date d'échéance est proche. L'urgence est associée à une notion de temps. Donc, on ne peut appeler une activité une urgence que si sa date limite est connue (Latrobe 2003).

Tandis que l'importance d'une tâche se désigne par le fait qu'elle est reliée à un engagement, une valeur, une mission, un projet, etc (Lainé 2004). L'importance comporte une notion de valeur ajoutée. C'est ainsi que les tâches et les activités doivent être classé entre quatre catégories : Importante/Urgente, Importante/Peu urgente, Peu importante/Urgente et Peu importante/Peu Urgente. Dans son ouvrage, Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent, Covey (1995) nous dresse une liste des exemples de chacune des activités que nous retrouvons dans le tableau 6.

TABLEAU 1.6 ACTIVITÉS RELATIVES À LA LOI D'EISENHOWER

	Urgent	Peu urgent
Important	<p>II</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crises</li> <li>• Problèmes pressants</li> <li>• Projets soumis avec échéance</li> </ul>	<p>I</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévention, activités relatives à nos capacités de production</li> <li>• Approfondissement des relations</li> <li>• Recherche de nouvelles opportunités</li> <li>• Planification</li> <li>• Détente</li> <li>• Amélioration continue</li> </ul>
Peu Important	<p>III</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interruptions, appels téléphoniques quelconques, courriers et rapport, certaines réunions</li> <li>• Diverses questions à régler rapidement</li> <li>• Diverses activités gratifiantes</li> </ul>	<p>IV</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités futiles</li> <li>• Courrier</li> <li>• Certains appels téléphoniques (gaspille-temps)</li> <li>• Passe-temps</li> </ul>

Source : (Covey 2005)

Par la suite, la méthode nous indique quoi faire de chacune des activités, c'est-à-dire dans quel ordre commencer à agir. Les tâches « Importante/Urgente » doivent être traitées prioritairement et sans délai puisqu'elles permettent d'atteindre les objectifs. Puis, les activités « Importante/Peu urgente » doivent être entreprises puisqu'elles constituent souvent des activités de réflexion ou de l'anticipation stratégique. Reconnaître leur rang prioritaire permet de se préparer et de faire face aux urgences de demain (Lainé 2004). Après, les tâches « Peu importante/Urgente », par conséquent, dans la plupart des cas, ces tâches peuvent être

déléguées. Finalement, les dernières à l'ordre du jour seront les « Peu importante/Peu urgente ». Le tableau 7 résume les actions à entreprendre vis-à-vis chacune des activités.

TABLEAU 1.7 SOLUTION EISENHOWER

	Urgent	Peu urgent
Important	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je fais</li> <li>• Je me fais aider</li> <li>• De type « A »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je fais</li> <li>• Je délègue</li> <li>• De type « B »</li> </ul>
Peu important	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque fois que possible, je délègue</li> <li>• Sinon, je planifie et je commence dès que possible</li> <li>• De type « C »</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Je diffère</li> <li>• Je laisse tomber</li> <li>• Je délègue</li> </ul>

Adapté de (Latrobe 2003) (Saadoun 1998)

Il est aussi possible de gérer les priorités en les numérotant. Cela permet d'éviter la dispersion et de savoir par où commencer en utilisant l'ordre de réalisation souhaité (Latrobe 2003).

Le Principe de l'action immédiate constitue une autre méthode afin de déterminer l'ordre des tâches. Elle se base sur le fait qu'avant toute action il est nécessaire de réfléchir : *« soit la tâche est assez importante pour la faire maintenant, soit elle ne l'est pas. Si elle est importante, faites-la tout de suite, sinon ne la faites pas du tout »* (Gleeson 2009). Cette méthode se base sur le fait que la personne n'agit pas au fur et à mesure, elle se concentre sur les priorités, mais elle néglige souvent ce qui paraît moins urgent. Des tâches restent souvent inachevées ou complètement inaccomplies.

En dressant une liste des priorités, peu importe la méthode employée, cela permet d'être certain de s'occuper des tâches importantes et urgentes, de se concentrer sur une seule tâche à la fois, d'achever un travail plus efficacement, d'atteindre les objectifs fixés, de déléguer certaines tâches et d'avoir réglé les tâches essentielles à la fin de la période en question (Saadoun 1998).

Les priorités nous amènent aussi à parler des imprévus. L'imprévu existe, il fait partie du quotidien. Nous nous soumettons aux imprévus puisque *« nous avons tendance à traiter les problèmes dans leur ordre de survenance plutôt que dans leur ordre d'importance »* et *« que l'urgence fait partie de notre mission »* (Lainé 2004). C'est pourquoi, les gestionnaires doivent rester à l'affût et se questionner constamment sur les imprévus puisqu'un événement imprévisible qui se répète plusieurs fois doit soit être une tâche à programmer ou un problème à régler (Licette 2008). De plus, il est aussi impératif de programmer dans son emploi un temps pour les imprévus. Comme nous l'avons vu précédemment avec la loi du coefficient de temps maîtrisable, les actions liées à l'imprévu représentent environ 30 à 40% du temps (Tableau 1). Il est donc logique de laisser une marge de liberté équivalente à ce même pourcentage pour chacune des journées de travail.

#### 1.4.3 LE REGROUPEMENT DES TÂCHES

La technique du regroupement mentionne que plusieurs activités professionnelles similaires peuvent être traitées de façon groupée ce qui permet de les réaliser en un minimum de temps (Gleeson 2009). Ce peut être les cas des appels téléphoniques, du traitement des courriels, des activités de suivi, du paiement des factures, du travail administratif, du classement, etc. Bref, la plupart des tâches que l'on effectue de façon routinière.

Le principe est de regrouper ces tâches et de se réserver un, deux ou trois moments précis dans la journée (selon la tâche en question) pour les traiter. D'ailleurs, ces moments où l'on effectue ces tâches regroupées doivent être planifiés en réservant une plage de temps à l'agenda. Selon Gleeson (1995), la meilleure façon de procéder est d'effectuer ces tâches regroupées dans un cadre serein et exempt de distraction: *« les tâches regroupées représentent 20% d'une journée de travail, les mêmes tâches non regroupées, celles que l'on exécute au fur et à mesure qu'elles se présentent, peuvent représenter jusqu'à 50% d'une journée de travail »*.

Le regroupement de tâches semblables réduit les interruptions et apporte un gain de temps et d'efficacité significatif (Seiwert 1991). Cela permet aussi de travailler plus facilement, de réduire le gaspillage ainsi que les déplacements inutiles (Gleeson 2009). De plus, selon

Seiwert (1991) un « *avantage de régler en série plusieurs petites tâches similaires est de préparer une seule fois votre démarche et de traiter des travaux de même nature* » (Seiwert 1991). Il peut autant s'agir de la préparation physique nécessaire pour passer d'une tâche à l'autre, que la préparation mentale requise pour se concentrer sur chacune des tâches (Comtois 2006).

#### 1.4.4 APPRENDRE À DIRE NON

Chaque jour, nous disons oui à plusieurs choses et non à certaines autres. Pour que ces décisions soient prises de manière efficace, nous devons tenir compte de notre mission et de nos orientations. Nous devons décider de nos priorités et avoir le courage de dire « non » aux autres activités (Covey 2005). Sinon, nous substituons les priorités des autres aux nôtres. Dans tous les cas, nous allons dire « non » à quelque chose, donc autant mieux que ce soit aux apparentes urgences qu'aux questions fondamentales et importantes. Il est important d'avoir suffisamment de volonté pour renoncer à ce qui n'est pas important et refuser des tâches supplémentaires. Il n'est pas question de refuser chacune des tâches qui nous sont proposées, mais bien de travailler à ce qu'on s'est donné à faire en priorité. Autrement dit, dire non chaque fois que nous sommes convaincus qu'il y a une meilleure alternative à ce qui nous est proposé. Le non devient alors un non positif motivé et expliqué par des propositions avantageuses pour tous (Ohana 2000).

La peur de déplaire, la peur d'offenser ou la peur d'être moins aimé sont des raisons de l'incapacité d'une personne à dire non. Selon Latrobe (2003), la plus importante réside dans une mauvaise gestion du budget-temps. C'est-à-dire que l'employé n'est pas conscient du solde de temps disponible à son actif, donc il croit posséder le temps nécessaire pour effectuer la tâche.

Nous devons ici parler de la loi du singe sur l'épaule. Ce sont des projets, des activités ou des responsabilités qui représentent des petits singes que l'on garde soit sur son épaule, soit que l'on fait sauter sur l'épaule d'un autre, signifiant que la responsabilité vient de passer de nous à l'autre (DeGarie 1998). Donc, tant qu'un collègue ou qu'un patron garde son travail superflu, son projet, sa part de responsabilité chez lui, le singe reste sur son épaule. Lorsqu'une personne fait une demande, elle essaie de transférer le singe sur une autre épaule

en déléguant les inconvénients qui s'en suivent. Dans ces cas, dans son ouvrage Ohana (2000) propose une démarche en cinq étapes afin de dire « non » qui est présentée dans le tableau 8.

TABLEAU 1.8 COMMENT DIRE « NON »

Comment dire « NON »
1. Être convaincu que la mission confiée ne peut être acceptée en l'état.
2. Commencer par une ouverture positive.
3. Annoncer d'une manière ferme le non.
4. Pratiquer le silence pour montrer son niveau de détermination.
5. Expliquer son refus et proposer des solutions alternatives.

Source : (Ohana 2000)

#### 1.4.5 LA DÉLÉGATION

##### Qu'est-ce que la délégation?

La délégation est une composante du management qui permet de simplifier grandement la charge de travail (Saadoun 1998). En gestion du temps, la délégation constitue l'action de déléguer certaines tâches moins importantes ou encore pour lesquelles nous possédons moins de compétences, pour avoir la possibilité de nous consacrer à des tâches plus significatives et pour lesquelles nous sommes indispensables (Comtois 2006). Selon Latrobe (2003), la délégation est l'action de « *confier une tâche ou une mission à une personne jugée capable dans le cadre d'une définition de fonction clairement précisée et d'une zone d'autonomie annoncée à l'avance* ». La délégation doit être perçue comme la possibilité d'inciter, de pousser les autres à évoluer, de donner confiance aux autres. Par ailleurs, la délégation se fait en général du haut vers le bas de la hiérarchie. De nos jours la délégation nous concerne tous puisque tout le monde délègue. Un des principes de la délégation selon Guilloux (1991) est « *de ne jamais remettre à demain ce qu'un autre peut faire pour soi aujourd'hui* ».

### **Les avantages**

Lorsque la délégation est bien effectuée, elle comporte plusieurs avantages. D'abord, un gain de temps considérable puisque la tâche est effectuée par une autre personne. Un gain de motivation et un gain de satisfaction au travail peuvent aussi être observés chez les personnes auxquelles on a confié de nouvelles tâches. Dans le même ordre d'idées, déléguer permet de stimuler et de développer les capacités, l'initiative, l'autonomie et les compétences des collaborateurs (Seiwert 1991). De plus, la délégation permet une meilleure répartition du travail entre les employés. Enfin, un climat de confiance et une solidarité entre les collaborateurs découlent dans la plupart des cas de la méthode de la délégation (Hermel 2005). Enfin, la délégation permet au gestionnaire de prendre du recul, de voir plus loin et de préparer leur évolution (Ohana 2000).

### **À qui déléguer?**

Selon Gleeson (2009), en règle générale la délégation se fait vers l'entourage le plus proche, c'est-à-dire à la personne en qui nous avons confiance et qui demande à prendre des initiatives. La personne choisie doit tout de même posséder les moyens et les compétences, c'est-à-dire qu'elle a la capacité de mener à terme la tâche. De plus, elle doit posséder le temps nécessaire et la motivation à la réalisation de la tâche. Il faut donc choisir la personne la plus apte à réaliser la tâche demandée dans les délais. D'autre part, il n'est pas nécessaire d'avoir un pouvoir hiérarchique sur la personne. Cependant, dans ce cas, il faut faire preuve de persuasion afin de susciter l'intérêt de la personne pour pouvoir lui confier la tâche. *« Déléguer correctement, à la bonne personne ayant les compétences requises, est l'un des talents essentiels d'un bon gestionnaire »* (Gleeson 2009).

### **Quoi déléguer?**

Les tâches à déléguer sont souvent celles qui sont *« prévisibles, répétitives, faciles que d'autres font aussi bien et souvent mieux que nous, car ils pourront y consacrer, eux, le temps nécessaire »* (Guilloux and Nérot 1991). Selon Seiwert (1991), les questions de détails et les activités de spécialistes peuvent aussi être délégués. De plus, les tâches longues qui demandent une attention accaparante et une concentration dans la continuité peuvent aussi faire l'objet d'une telle méthode. Selon Einfalt et Bujon (2009), la tâche idéale à déléguer

comporte deux caractéristiques : (1) la tâche doit être précisément définie et (2) elle doit prendre du temps pour être effectuée. Toujours selon ces auteurs, « *il s'agit d'obtenir un résultat pendant que vous faites autre chose de plus productif* » (Einfalt et Bujon 2009).

### **Étapes de délégation**

Selon Comtois (2006), différentes étapes peuvent être entreprises afin de déléguer de façon efficace. Lors de la première étape, soit la préparation, il est nécessaire pour n'importe quelle tâche à transmettre de se préparer, de s'interroger et de réfléchir avant la délégation. Des éléments tels que la nature de la tâche, les diverses composantes, les attentes, les livrables, les procédures à employer, les objectifs spécifiques, les principaux intervenants et les échéanciers sont tous à tenir pour compte lors du processus de délégation. Cette étape peut se résumer de cette façon : « *la délégation consomme du temps avant pour en rapporter pendant et après* » (Guilloux and Nérot 1991).

Par la suite, selon Comtois (2006), il faut aussi porter une attention particulière lors de la transmission de la demande. Il est préférable de créer un climat favorable aux échanges lors de cette rencontre puisqu'il sera question d'informer, d'expliquer et de former la personne. Une période de temps suffisamment longue doit donc être prévue afin de bien expliquer le mandat. À l'intérieur de ce temps, il faut s'assurer que la personne comprenne bien la nature du travail, les objectifs, les délais et les livrables. Les informations fournies doivent être suffisantes et communiquées clairement pour la réussite du mandat. Lors de cette étape, la communication est la clé, soit « *l'affirmation de soi et l'écoute active de l'autre* » (Comtois 2006).

Enfin, toujours selon Comtois (2006), un suivi doit être effectué afin de s'assurer que le déroulement du mandat se passe bien. Celui qui délègue doit fournir un encadrement, doit vérifier les résultats et effectuer divers contrôles formels et informels. Le manque de confiance n'est pas la raison d'être de cette étape. En effet, il est important de procéder à des suivis afin de ne pas laisser les obligations de celui qui délègue à la merci des autres, comme si elles ne lui appartenaient plus du tout. Sinon, cela devient un abandon de poste. Une délégation réussie se termine toujours par une rétroaction où il sera possible de remercier, de donner des explications et des critiques.

### Freins à la délégation

Plusieurs freins nous empêchent souvent d'utiliser la délégation pour nous libérer du temps, trop souvent les personnes délèguent à contrecœur ou de façon insuffisante. D'ailleurs, un des freins les plus importants à la délégation est l'efficacité du délégant. (Jenks et Kelly 1985). Le tableau 9 des auteurs Jenks et Kelly (1985) compare un délégant efficace d'un délégant inefficace.

TABLEAU 1.9 DÉLÉGUANT EFFICACE/INEFFICACE

Le délégant efficace	Le délégant inefficace
Choisit la personne adéquate.	Distribue le travail arbitrairement.
Délègue immédiatement pour donner le temps nécessaire à la personne choisie.	Délègue à la dernière minute, ce qui est un facteur de crise.
Définit clairement l'objectif.	Ne précise pas clairement le but visé.
Donne toutes les informations nécessaires.	Donne des informations minimales et trop rapides.
S'assure que la personne a compris.	Crée des malentendus en délèguant.
Fixe des délais.	Demande que tout soit fait dès que possible.
Suggère de rédiger un plan de travail.	Souhaite que l'équipe se montre efficace.
Contrôle régulièrement les progrès.	Ne procède à aucun contrôle régulier.
Est accessible pour donner des précisions et des avis.	Intervient au cours du travail.
Prend ses responsabilités et reconnaît les mérites de la personne qui s'est chargée du travail.	Jette le blâme sur les autres en cas d'échec et s'attribue les mérites si le but est atteint.
Aide son équipe à progresser en lui confiant de nouvelles responsabilités.	Ne délègue pas et monopolise les tâches. Fait fonction de goulot d'étranglement.

Adapté de (Jenks and Kelly 1985)

Toujours selon Jenks et Kelly (1985), plusieurs causes peuvent expliquer le comportement des dirigeants inefficaces. D'une part, le manque de temps pour expliquer et contrôler les tâches qui pourraient être déléguées peut en être la cause. Ensuite, le manque de vision globale de l'activité, c'est-à-dire que la connaissance de la tâche est insuffisante donc impossible à déléguer. D'autre part, le manque de confiance envers ses collaborateurs peut aussi être un frein à toute délégation. Par ailleurs, la peur de la perte de pouvoir ou de contrôle relative à la délégation d'une activité peut aussi limiter la délégation. Enfin, la peur du refus ou tout simplement le manque de personnel disponible font aussi partie des oppositions à la délégation.

En conclusion, « *ceux qui savent déléguer sont ceux qui reconnaissent honnêtement qu'ils ne peuvent et ne doivent tout faire tout seuls* » (Atkinson 1989).

#### 1.4.6 GÉRER LES VOLEURS DE TEMPS

##### **Gérer les pertes de temps**

Dans un milieu de travail, il existe plusieurs activités qui absorbent beaucoup de temps sans efficacité. En d'autres mots, ces activités n'apportent aucun résultat tangible ni pour l'entreprise en général, ni pour personne (Atkinson 1989). On les nomme les voleurs de temps. On dénombre deux catégories de voleurs de temps, soit ceux d'origine externe et ceux d'origine interne. Le tableau 10 dresse une liste d'exemples de chacun d'eux.

TABLEAU 1.10 VOLEURS DE TEMPS

Voleurs de temps d'origine EXTERNE	Voleurs de temps d'origine INTERNE
Les appels téléphoniques imprévus ou trop longs	Les objectifs et priorités confus et changeants
Les bavardages avec les collègues	Le manque de planification de la journée
Les réunions trop fréquentes ou trop longues	Le perfectionnisme et les détails excessifs
Les entretiens ou les réunions mal préparées	Le manque d'ordre et de classement
Les interruptions par les collègues	La difficulté à comprendre le changement
Les visiteurs qui arrivent à l'improviste	Le manque de compréhension des informations
Les conflits mal gérés qui durent	La difficulté à dire non
Le manque d'informations	La fatigue, le stress
La mauvaise organisation des autres	La difficulté à prendre une décision
Les démarches administratives trop longues	La procrastination
Les déplacements	La difficulté à déléguer
Le travail fait en doublon	L'absence de suivi de son travail
Le transfert des priorités	Le fait d'entreprendre trop de choses à la fois

Sources : (Licette 2008), (Atkinson 1989), (Gleeson 2009), (Hermel 2005), (Saadoun 1998)

### Gérer les interruptions

Les interruptions sont fréquentes, selon Latrobe (2003), elles apparaissent de six à dix fois par heure. De plus, selon Licette (2008), chacune nécessite une remise en route et une concentration sur la tâche en cours d'au minimum deux à trois minutes. En effet, tel que mentionne DeGariné (1998), il faut prendre en compte le temps nécessaire afin de reprendre le fil de ses pensées, de se retremper dans le sujet, de concilier plusieurs aspects d'un problème et de se relancer. Si nous nous référons à la loi de Carlson, énoncée au tableau 1, la réalisation d'une tâche de « *façon continue prend moins de temps que de la faire en plusieurs*

*fois. Tout travail interrompu est moins efficace » (Comtois 2006). Ainsi, il est plus efficace de travailler en temps continu et concentré. D'un autre côté, il est important de rester disponibles pour ses collègues afin de garder une bonne cohésion d'équipe et la motivation de chacun. Donc, il faut trouver un équilibre et rester disponible tout en limitant les interruptions.*

Toujours selon Comtois (2006), plusieurs solutions sont ici efficaces pour le gestionnaire, d'abord, une méthode qui permet de dire non aux autres en conservant de bonnes relations de travail et une confiance satisfaisante. D'autre part, il peut être utile de décaler ses horaires afin de s'isoler davantage et d'avoir moins d'interruptions. Pour les mêmes raisons, travailler dans un autre lieu peut être une solution qui doit toutefois être utilisée avec parcimonie, le but n'étant pas de fuir le bureau ou les collègues (Comtois 2006). De plus, selon Comtois (2006), lorsque les gestionnaires sont sollicités, il est plus efficace qu'ils soient réellement disponibles. De ce fait, il est préférable de soit recevoir immédiatement la personne, mais en lui annonçant le temps disponible, soit de lui fixer un rendez-vous plus propice (Comtois 2006). En ce qui concerne les communications, il est souvent plus court de privilégier l'écrit plutôt que l'oral, par exemple le courriel. Une autre solution consiste à établir une liste d'interruptions pour dresser les principales causes dans le but d'être conscients de ceux-ci (Comtois 2006). Cela permet de trouver des solutions adaptées à chacune des interruptions. Notamment, une règle essentielle est de fixer des heures portes ouvertes et être disponibles seulement durant ces heures-là. Enfin, un moyen de réduire les interruptions est de les anticiper. Il est possible d'aller au devant en se déplaçant ou en communiquant à l'avance avec les personnes susceptibles d'interrompre dans l'avenir (Comtois 2006).

À la lumière de ce que nous avons vu dans cette section, il faut s'aménager du temps tranquille sans téléphone, sans discussions inutiles, sans distractions, sans interruptions, sans visiteurs, dans un espace adéquat et à un moment choisi (Ohana 2000).

## 1.5 CONCLUSION

En conclusion, ce chapitre nous permet d'effectuer un survol des écrits déjà effectué sur le sujet. Ces connaissances nous permettent de compléter notre étude en nous basant sur des fondements théoriques.

En effet, dans la première section nous avons fait un portrait général de la gestion du temps. Nous avons pu remarquer que plusieurs lois pouvaient agir sur le temps. Sans une connaissance adéquate de ces contraintes, nous sommes dans l'impossibilité d'effectuer une bonne gestion de notre temps. Par la suite, nous avons dressé un bilan de l'évolution des générations de la gestion du temps. Ces propos nous ont permis de dégager la nécessité d'une quatrième génération basée sur les points forts des trois précédentes. Enfin, les buts et les avantages d'avoir une bonne gestion de son temps nous ont permis de comprendre l'importance d'adopter ce nouveau mode de vie.

Par ailleurs, les approches et les outils principalement utilisés ont été démontrés et analysés. Nous avons vu que chacun d'entre eux pouvait comporter des avantages et des inconvénients.

Finalement, nous nous sommes intéressés aux démarches employées dans les milieux organisationnels. Ce qui nous a permis de mettre en lumière qu'une combinaison de celles-ci pourrait s'avérer avantageuse.

## CHAPITRE II MISE EN CONTEXTE

Dans le présent chapitre, il sera question de mettre en perspective le contexte dans lequel ce travail a été effectué. D'abord, un survol de l'historique et de la situation du Centre hospitalier de l'Université de Montréal sera effectué. Par la suite, nous aborderons certains éléments concernant la Direction des Services techniques.

### 2.1 LE CHUM

Le 1<sup>er</sup> octobre 1996, le Centre hospitalier de l'Université de Montréal est né de la fusion de ses trois hôpitaux fondateurs soit l'Hôtel-Dieu, l'Hôpital Notre-Dame et l'Hôpital Saint-Luc. Les origines de ces trois hôpitaux ont un passé beaucoup plus impressionnant, nous parlons ici de 585 ans d'histoire<sup>11</sup>

Le Centre hospitalier de l'Université de Montréal se situe en plein cœur de la métropole québécoise, soit Montréal. Le CHUM est considéré comme un centre de référence international en matière de santé dont la mission d'envergure est composée de cinq volets : les soins, l'enseignement, la recherche, l'évaluation des technologies et des modes d'intervention en santé ainsi que la promotion de la santé dans une perspective de réseaux intégrés<sup>12</sup>

Centre hospitalier d'envergure, le CHUM est composé de 10 000 employés, 900 médecins, 270 chercheurs, 6 000 étudiants et stagiaires, ainsi que 700 bénévoles et accueille plus d'un million de patients par année<sup>13</sup>.

Donc, depuis 1996, le Centre Hospitalier de l'Université de Montréal est composé de trois hôpitaux. Les trois sites ont toutefois une culture organisationnelle et des méthodes de gestion différentes. Notamment, la fusion des trois hôpitaux a eu un impact négatif sur l'harmonie organisationnelle et la rapidité au travail.

---

<sup>11</sup> <http://www.chumtl.qc.ca>

<sup>12</sup> <http://www.chumtl.qc.ca>

<sup>13</sup> <http://www.chumtl.qc.ca>

De plus, ces centres hospitaliers se retrouvent dans un environnement extrêmement turbulent où les projets spéciaux se multiplient depuis les dix dernières années. Nous pouvons ici mentionner le projet du CHUM Centre-ville qui entraînera d'énormes changements tels que la fermeture de l'Hôpital Hôtel-Dieu et la démolition de l'Hôpital Saint-Luc. Les projets ajoutent diverses responsabilités quotidiennes aux gestionnaires ce qui engendre un manque de temps pour la planification à long terme.

## 2.2 LA DIRECTION DES SERVICES TECHNIQUES

La Direction des services techniques des trois hôpitaux est basée sur une hiérarchie à six échelons soit le directeur, le coordonnateur, les chefs de service, les chefs de secteur, les chefs d'équipes ainsi que les employés. Sous la direction de Jacques Morency et de son coordonnateur Richard Côté, le département comprend 178 employés syndiqués, 12 gestionnaires dont trois chefs de service et neuf chefs de secteur. Afin de mieux comprendre les niveaux hiérarchiques, un organigramme est illustré en annexe (Annexe I).

Le mandat global de la Direction des services techniques se décrit comme suit :

*« 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 et des équipements industriels et d'assurer la sécurité et le bien-être des personnes ».*<sup>14</sup>

Le mandat est très complexe puisque les hôpitaux sont occupés 24h sur 24. Ils sont donc les bâtiments les plus difficiles et les plus complexes à entretenir.

D'autre part, selon le Manuel de la gestion financière du MSSS, les activités relatives à l'entretien du parc immobilier comprennent quatre volets<sup>15</sup> :

- L'entretien du parc immobilier et du mobilier représente l'ensemble des travaux relatifs à leur opération et conservation qui contribuent à retarder ou à empêcher leur usure prématurée ou leur détérioration.
- Ces travaux, habituellement cycliques et récurrents, visent ainsi à maintenir leur bon état de fonctionnement.

---

<sup>14</sup> <http://www.chumtl.qc.ca>

<sup>15</sup> <http://www.msss.gouv.qc.ca/>

- L'entretien du parc immobilier porte plus particulièrement sur les composantes architecturales d'une installation ainsi que sur les systèmes électriques et mécaniques.
- Ce sous-centre d'activités regroupe également les travaux de réaménagement mineurs ou capitalisables

Dans un autre ordre d'idées, le département des services techniques dessert trois principaux clients. D'abord, nous pouvons qualifier les demandes quotidiennes provenant des services des technologies en bâtiments comme étant le premier client. Les employés s'occupent également de projets de construction et de rénovation importants dans leur site respectif. Notamment, le département des services techniques peut être amené à participer à des projets communs aux trois sites du CHUM. Enfin, les gestionnaires de l'hôpital St-Luc sont aussi sollicités pour participer à des projets concernant le développement du CHUM centre-ville. Ces derniers éléments sont présentés dans le tableau 11.

TABLEAU 2.11 CLIENTS

Clients/Hôpitaux	St-Luc	Notre-Dame	Hôtel-Dieu
Service techniques du bâtiment	✓	✓	✓
Projet Hôpital	✓	✓	✓
Projet CHUM	Projet CHUM commun aux 3 sites		
Projet CHUM Centre-Ville	✓ 50% du temps		

Cette mise en contexte permet de bien saisir le fonctionnement interne de l'organisation ainsi que la situation à laquelle les trois centres hospitaliers font actuellement face. Ce survol permet de faire une analyse et une étude conformes à la réalité.

## CHAPITRE III PROBLÉMATIQUE

Au cours de ce chapitre, nous présenterons la problématique de recherche. Ensuite, nous poserons les diverses questions de recherche qui nous permettront de répondre à cette problématique.

### 3.1 PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

Depuis la fusion des trois institutions, les pratiques et les habitudes de gestions ont été chamboulées au sein du Centre hospitalier de l'Université de Montréal. La Direction des services techniques et son équipe de gestionnaires doivent mener de front de multiples objectifs, projets et processus tout en étant en relation avec de nombreux intervenants. Cette multiplicité engendre une grande complexité quant à la gestion du temps des gestionnaires. D'ailleurs, nous avons constaté que les gestionnaires manquent de temps pour s'organiser et pour mettre en place un processus d'amélioration continue. Jacques Morency nous a mentionné que ce problème se retrouve dans les trois centres hospitaliers du CHUM. Par contre, leurs approches et leurs modes de gestion vis-à-vis de cette situation sont différents.

Selon les données du CHUM mesurées à l'aide de sondages, le taux d'amélioration annuel du département des Services techniques n'est que de 2 % à 3 % par année. Ce faible taux entraîne donc inévitablement une insatisfaction de la clientèle.

L'insatisfaction de la clientèle a d'ailleurs été mesurée lors d'un sondage effectué par la Direction des services techniques en février et mars 2010. En analysant les données de ce sondage, nous pouvons constater que les lacunes majeures se retrouvent dans la gestion des projets de construction et dans l'entretien des bâtiments.

En effet, nous pouvons remarquer que dans la gestion des projets de construction, il existe une insatisfaction de la clientèle au niveau de la rapidité de réponse après une demande ainsi qu'au niveau de la qualité du suivi en cours de projet. D'autre part, la clientèle ne semble pas savoir où et à qui adresser leurs demandes.

En ce qui a trait à l'entretien des bâtiments, nous décelons aussi une faiblesse vis-à-vis la rapidité de réponse après une demande et la qualité du suivi lors du projet. Notamment, il semble avoir un mécontentement face à l'attention et l'écoute portées aux besoins du client.

À la lumière des résultats de ce sondage, nous pouvons conclure que la rapidité de réponse et la qualité du suivi constituent les deux problèmes récurrents qui engendrent le plus d'insatisfaction de la clientèle. Lors de nos rencontres avec le directeur adjoint Jacques Morency, il nous a été mentionné que la principale cause de ces problèmes réside dans un volume illimité de demandes qui doit être traité par des ressources limitées.

L'objectif de cette recherche coïncide donc avec une volonté de la Direction d'aider ses gestionnaires à mieux maîtriser et à maximiser la valeur ajoutée de leur emploi du temps. Ce faisant, le but visé est de permettre aux gestionnaires de libérer du temps afin de pouvoir se consacrer à des projets d'amélioration continue. Ainsi, l'initiation de tels projets permettra d'améliorer le service à la clientèle.

En effectuant un bilan de la situation, nous allons pouvoir cibler les maillons faibles ou encore découvrir les raisons de la non-performance des services techniques. À la suite de notre analyse, il nous sera possible de recommander des pistes d'amélioration dans l'organisation, dans la gestion du temps et dans les rôles des gestionnaires.

En résumé, ce mémoire est axée sur l'analyse de l'organisation, de la gestion du temps et des rôles des gestionnaires de la direction des services techniques du CHUM afin d'améliorer le processus d'amélioration continue et le service à la clientèle. Il est important de mentionner que l'étude est divisée en deux parties. La première partie concerne le secteur de la plomberie et la seconde traite du secteur de la menuiserie. Chacun de ces deux secteurs est analysé et étudié par une étudiante à la maîtrise de l'ESG UQAM.

### 3.2 LES QUESTIONS DE RECHERCHE

Cette recherche exploratoire tente de répondre à une question principale. De cette question découle trois sous-questions. Chacune de ces sous-questions de recherche est reliée à un objectif en particulier.

**Question principale : Comment réussir à dégager du temps pour les activités importantes, mais non urgentes telle que l'amélioration continue?**

L'objectif principal de cette recherche consiste à trouver une combinaison optimale des outils et des approches de la gestion du temps conjugué avec une répartition judicieuse du temps des gestionnaires à travers leurs différents rôles dans une optique d'économie de temps.

**Q1 : À travers les différents rôles des gestionnaires, est-il possible de dégager du temps pour les activités importantes?**

La question de recherche énoncée ci-haut est reliée à la répartition du temps des gestionnaires à travers leurs différents rôles.

Cette question de recherche requiert d'identifier et de décrire les principaux rôles des gestionnaires tout en identifiant la portion de temps qu'ils y consacrent. Notamment, nous visons aussi à identifier si certains éléments peuvent être améliorés afin de limiter le temps accordé aux divers rôles.

**H1** : Au sein du rôle de la gestion de l'entretien et des réparations, certaines activités devraient être améliorées ou encore retirées aux chefs de secteur.

**H2** : Au sein du rôle de la gestion des ressources humaines, certaines activités devraient être améliorées ou encore retirées aux chefs de secteur.

**H3** : Au sein du rôle de la gestion financière et administrative, certaines activités devraient être améliorées ou encore retirées aux chefs de secteur.

**H4** : Au sein du rôle de la gestion de projet, certaines activités devraient être améliorées ou encore retirées aux chefs de secteur.

**H5** : Au sein du rôle de l'amélioration continue, certaines activités devraient être améliorées ou encore retirées aux chefs de secteur.

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

Le deuxième objectif, associé à cette question s'intéresse aux différentes approches qu'appliquent les gestionnaires afin de gérer leur emploi du temps de façon optimale. On parle ici de la planification, de la gestion des priorités, de la gestion des interruptions, du regroupement de tâches et de la délégation.

Cette question vise à identifier les lacunes et les points à améliorer dans la manière dont les chefs de secteur gèrent leur emploi du temps.

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

**Si non:**

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

**H7** : Une mauvaise 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'améliorations 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 oui:**

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

**H9** : La gestion par les urgences ne laisse pas de temps aux gestionnaires de mettre en place une combinaison adéquate d'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.

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

Le troisième objectif, associé à la question ci haut, concerne les outils de la gestion du temps, Il vise à déterminer quels outils les gestionnaires emploient pour faciliter leur planification, leur organisation et leur gestion du temps.

Cette question permet donc d'identifier les outils qu'utilisent les gestionnaires afin de maîtriser leur temps. De plus, à l'aide de notre revue de littérature nous pourrions poser un diagnostic sur la manière qu'ils les utilisent. Enfin, nous allons pouvoir proposer des pistes d'améliorations. Ces dernières auront pour conséquence d'optimiser la gestion du temps des chefs de secteur.

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

**H12** : Les gestionnaires du CHUM n'utilisent pas d'outils de la gestion du temps.

**H13** : Les gestionnaires n'ont pas évolué vers les dernières générations de la gestion du temps en matière d'outils utilisés.

**H14** : Il n'y a pas d'adéquation entre les approches et les outils que les gestionnaires utilisent.

Après avoir répondu à ces trois questions et aux hypothèses s'y rattachant, nous pourrions ressortir les conclusions de cette recherche.

## CHAPITRE IV CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel permet d'identifier les théories et concepts pour répondre à la question de recherche. Il s'agit de décrire, analyser et comprendre le phénomène étudié. Dans ce chapitre, nous visons à définir les concepts conduisant à l'identification des approches et des outils de la gestion du temps qui favorisent une bonne gestion de son emploi du temps.

### 4.1 DÉFINITION DES VARIABLES

Dans cette section, nous définirons les différentes variables sous les thèmes suivants : les rôles des gestionnaires, les approches et les outils de la gestion du temps.

#### 4.1.1 RÔLES DES GESTIONNAIRES

Les cinq variables décrits ci bas, nous aident à répondre à la première question de recherche.

##### **Gestion de l'entretien et des réparations**

La gestion de l'entretien et des réparations est le rôle principal des chefs de secteur. Ils sont appelés à s'assurer du bon fonctionnement des équipements, du bon état du mobilier, des locaux, des immeubles et des terrains. Après réception des requêtes de travail, les gestionnaires peuvent évaluer dans certains cas l'ordre de priorité des réparations et des travaux d'entretien. Ils doivent aussi s'assurer de l'exécution et de la coordination des travaux sous leur responsabilité, que ce soit ceux entrepris par leurs employés ou par des entrepreneurs externes. Enfin, les chefs de secteur doivent veiller à ce que les travaux soient accomplis selon les règles et selon la satisfaction de la clientèle.

##### **Gestion des ressources humaines**

Pour les chefs de secteur, la gestion des ressources humaines consiste principalement à distribuer et à coordonner le travail des employés selon leurs aptitudes. De plus, les gestionnaires doivent gérer la présence des employés sous leur responsabilité en fonction des budgets et des besoins du service. D'autre part, ils doivent sélectionner, former et évaluer tout nouvel employé. Dans certains cas, le chef de secteur peut avoir à préparer les horaires et à contrôler les feuilles de temps des employés de son secteur.

### **Gestion financière et administrative**

Le chef de secteur doit établir les besoins en main d'œuvre et en fournitures tout en contrôlant ses dépenses afin de respecter les budgets préétablis. Dans le cas contraire, il doit appliquer des mesures de redressement.

### **Gestion de projets**

Dans le rôle de leurs fonctions, les chefs de secteur peuvent être amenés à participer à certains projets variés. Trois différentes catégories de projets peuvent solliciter du temps aux gestionnaires, c'est-à-dire des projets à l'interne, des projets communs aux trois sites du CHUM ainsi que des projets liés au développement du CHUM centre-ville. Leur présence au sein de ces projets est dans plupart des cas légitimes, il est seulement question ici de bien gérer l'implication des chefs de secteur.

### **Amélioration continue**

L'amélioration continue est un rôle négligé par les chefs de secteur dû à leur manque de temps. Leur volonté d'améliorer graduellement le rendement des processus et de l'organisation est présente. Par conséquent, les tâches reliées aux autres rôles occupent une part trop significative de leurs temps.

#### **4.1.2 APPROCHES DE LA GESTION DU TEMPS**

Les approches de la gestion du temps sont multiples afin de maîtriser de façon optimale son emploi du temps. Pour la présente étude, nous avons sélectionné la planification, la gestion des priorités, le regroupement des tâches, la délégation ainsi que la gestion des voleurs de temps comme principales variables à étudier. Cette partie du cadre conceptuel nous aide à répondre à la deuxième question de recherche.

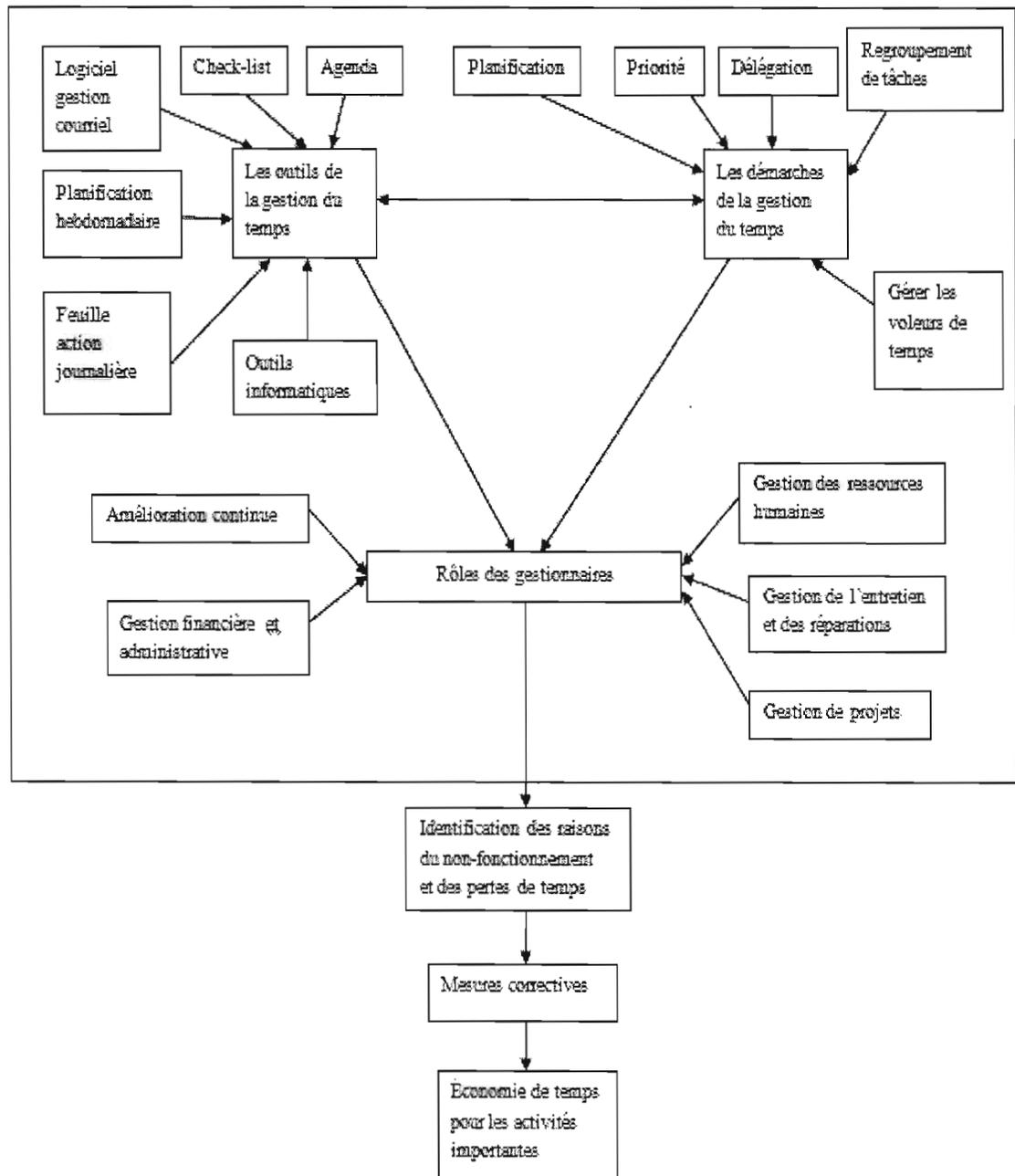
#### **4.1.3 OUTILS DE LA GESTION DU TEMPS**

À travers les différentes démarches couvertes dans la revue de littérature, l'utilisation d'outils adéquats peut avoir un impact sur la gestion du temps. Par contre, l'efficacité de ceux-ci dépend de la manière dont ils sont employés. Il existe divers outils traditionnels tels que

l'agenda, les logiciels de gestion de courriels, la liste de choses à faire, la planification journalière et hebdomadaire, etc. De plus, afin d'améliorer les outils existants, il est toujours possible d'innover ou encore de créer de nouveaux outils mieux adaptés à nos fonctions. D'autre part, ces outils doivent être pratiques, c'est-à-dire qu'ils doivent permettre de stocker et de gérer des informations facilement tout en étant transportables. Cette partie du cadre conceptuel nous permet de répondre à la troisième question de recherche.

Les concepts décrits plus haut sont regroupés dans un cadre conceptuel à la figure 8. Celui-ci nous permet de visualiser les liens qu'ils existent entre les différents concepts ce qui nous aide à répondre aux trois questions de recherche.

FIGURE 4.8 CADRE CONCEPTUEL



## CHAPITRE V MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Ce chapitre a pour objectif de présenter la méthodologie choisie pour cette recherche. Plus précisément, nous discuterons du type d'étude, de la méthode de collecte des données ainsi que des instruments utilisés.

### 5.1 LE CHOIX DU TYPE DE L'ÉTUDE

Dans le cadre d'un mémoire du type que nous réalisons, il est possible d'employer deux types d'approches pour résoudre une problématique. Deux méthodologies, chacune basée sur des niveaux de recherche différents, peuvent alors être adoptées. La première, l'approche quantitative a pour but la prédiction et celle-ci est basée sur des statistiques, sur l'analyse de fréquences et de chiffres à l'aide d'un questionnaire. Le processus de l'approche quantitative est déductif et se caractérise par la présentation de données qui permettent d'expliquer et de décrire un phénomène (Navarro-Flores 2009). La deuxième approche, dite qualitative, est employée lors d'examen ou encore lors d'interprétation d'observations. Cette approche est utilisée dans le but de découvrir des explications ou de possibles corrélations entre différentes variables. Autrement dit, cette approche, désignée comme étant inductive, a pour objectif d'expliquer un problème dans son contexte et dans sa dynamique (Navarro-Flores 2009). Enfin, les données qualitatives se présentent sous forme de mots fondés sur l'observation, sur des documents ou sur des entretiens (Miles and Huberman 1994).

Ceci étant dit, dans le cadre de ce mémoire nous avons réalisé une recherche appliquée, puisqu'il est question d'effectuer une évaluation et un diagnostic d'une situation précise. Volontairement, l'étude se concentrera uniquement sur les données que nous allons récolter sur le terrain. Notamment, cette étude est de type exploratoire, donc elle nécessitera d'autres études plus poussées pour effectuer un suivi. Ainsi, dans une seconde phase de recherche, il sera possible de comparer les attentes des dirigeants du CHUM avec les points saillants de cette première étude afin d'établir les différentes améliorations concrètes possibles. Par ailleurs, nous tentons de définir et d'identifier des solutions à un problème en étudiant en profondeur la Direction des services techniques du Centre Hospitalier de l'Université de Montréal. Dans ces conditions, nous pouvons conclure que l'étude de cas, analyse dite

qualitative, semble l'approche la plus appropriée afin d'adresser notre problématique. Plus précisément, l'étude de cas est « une enquête empirique qui étudie un phénomène contemporain dans son contexte de vie réelle, et dans laquelle les sources d'information multiples sont utilisées » (Yin 1984).

L'étude de cas est caractérisée par un petit nombre de sujets, mais par un grand nombre de variables prises en compte. De plus, puisqu'elle étudie en profondeur un contexte et un environnement, elle nécessite la collecte d'informations à l'aide de plusieurs méthodes. Donc, le chercheur peut utiliser plusieurs sources telles des archives, des documents, des entrevues, des entretiens et des observations directes et participatives (Navarro-Flores 2009).

En fin de compte, l'étude de cas s'avère la méthodologie la plus appropriée afin de nous permettre de cerner et de comprendre en profondeur la problématique de gestion du temps des gestionnaires du Centre Hospitalier de l'Université de Montréal. En utilisant les données collectées, il nous sera possible d'analyser et d'interpréter divers aspects de notre problématique.

## 5.2 CHOIX DE LA MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES ET JUSTIFICATION

Durant l'élaboration de ce présent travail, nous avons utilisé deux types de données soit primaires et secondaires. En effet, notre collecte de données comprend la récolte de données primaires, c'est-à-dire provenant directement du terrain de la recherche. Nous avons aussi recueilli plusieurs informations à l'aide de données secondaires soit qui émanent de documents externes ou internes à l'organisation (Thiétart 2003).

En ce qui concerne la récolte de données secondaires, nous avons fait appel à divers documents fournis par le Centre Hospitalier de l'Université de Montréal tels que des descriptions de tâches, des organigrammes et le site intranet. Ces données nous ont permis d'obtenir une plus grande compréhension du contexte et de l'environnement de la Direction des Services techniques. Ce portrait nous aide à analyser notre problématique en ayant une vision plus claire de la situation.

Les données primaires peuvent être recueillies sur le terrain par différentes méthodes. Lorsque l'on opte pour une recherche de type qualitative pour expliquer un problème dans son contexte et dans sa dynamique, les méthodes sont les suivantes : l'entrevue individuelle, l'entrevue de groupe, l'observation participante et non participante (Thiétart 2003).

Notre objectif était de réussir dans un temps et avec des rencontres limités à récolter suffisamment de données pour compléter notre étude. De ce fait, l'observation non participante sur le terrain fut notre premier choix afin de collecter nos données primaires. Lors de ces observations, nous avons identifié les différentes activités et les interactions des gestionnaires de la Direction des services techniques. C'est à l'aide d'un registre d'emploi du temps et d'un guide comportant des thèmes et des sous-thèmes (Annexe 2) que nous avons récolté nos données. Par la suite, nous avons analysé ces informations afin de faire ressortir les éléments importants observés. Ce registre sera décrit plus en détails dans la section 5.3 du présent chapitre.

Par ailleurs, nous avons choisi l'observation globale du terrain puisque cela permet d'obtenir une compréhension profonde de la réalité des gestionnaires vis-à-vis de la gestion de leur temps. Les observations nous permettent de contextualiser les comportements. Notamment, elles fournissent des informations sur les comportements effectifs. Enfin, elles sont aussi utiles puisque dans certains cas les comportements sont devenus des routines dont les individus n'ont plus conscience (ROCARE).

Notre deuxième choix s'est porté sur des entrevues individuelles semi-dirigées. Ces entrevues permettent de récolter le savoir et l'expertise des participants afin de dégager une compréhension du phénomène. La démarche de collecte des données débute par l'enregistrement et par la prise de note des entrevues. Cependant, lors de nos entrevues nous privilégions l'enregistrement afin d'avoir une qualité d'écoute optimale, car la prise de notes peut monopoliser notre attention et ne permet pas de tout prendre les propos de l'interviewé en considération (Miles and Huberman 1994). Par la suite, nous analysons le contenu des notes et des enregistrements recueillis. Une fois l'analyse des données de ces premières entrevues entamée, un retour sur les entrevues est organisé dans l'optique de compléter et de finaliser la récolte de données.

Nous avons opté pour cette méthode puisque nous voulions obtenir des informations précises des interviewés sur les thèmes que nous n'avons pas réussi à collecter lors de nos observations. L'entrevue individuelle semi-dirigée requiert d'établir préalablement des thèmes et sous-thèmes qui sont abordés durant l'entrevue et qui sont réunis dans un guide d'entrevue.

### 5.3 INSTRUMENTS DE COLLECTE DES DONNÉES

Les observations sont basées principalement sur le registre d'emploi du temps (Annexe 2). Celui-ci nous a permis de recenser les activités, dans quel lieu elles ont été effectuées ainsi que la durée qu'y a consacré le gestionnaire. De plus, nous avons noté si la tâche a été effectuée de manière continue ou si elle a été interrompue. Enfin, nous avons aussi pris en considération si la tâche a bien été complétée ou si elle a été reportée dans le futur.

Nous avons aussi demandé au gestionnaire de nous remettre, avant la journée d'observation, une feuille recensant les activités et tâches prévues pour cette journée (Annexe 3). Cet outil nous permet d'analyser la qualité de la planification et de la gestion des urgences de la part des gestionnaires.

D'autre part, nous avons utilisé un guide d'entrevue qui aborde les différents thèmes que nous voulions étudier (Annexe 4). Celui-ci a été élaboré à l'aide de la revue de littérature et de notre cadre conceptuel effectué auparavant. Ce questionnaire comprend deux parties. La première partie s'intéresse à la gestion du temps des gestionnaires. Il s'agit d'observer divers éléments tels que les approches de la gestion du temps, la gestion du temps collectif, les imprévus, les outils, le profil des gestionnaires, etc. La seconde partie traite des cinq différents rôles des gestionnaires, soit la gestion de l'entretien et des réparations, la gestion des ressources humaines, la gestion administrative et financière, la gestion de projets et l'amélioration continue.

Pour les entrevues semi-dirigées, nous avons utilisé le même guide d'entrevue que lors de nos observations afin de compléter les informations manquantes ou incomplètes pour chacun des répondants. L'utilisation d'un tel outil nous permet de ne pas déborder du cadre de notre problématique.

#### 5.4 L'ÉCHANTILLONNAGE

Deux types d'analyse de cas peuvent être effectués, soit intersites et intrasite. L'analyse intersites étudie plusieurs sites tandis que l'analyse intrasite considère une seule organisation (Miles and Huberman 1994). L'échantillon que nous avons utilisé pour notre étude est dit intersites, c'est-à-dire que nous avons étudié des répondants provenant de trois sites différents du Centre Hospitalier de l'Université de Montréal soit Notre-Dame, Hôtel-Dieu et St-Luc. Nous avons considéré les trois hôpitaux comme trois organisations distinctes, étant donné que la gestion des trois centres hospitaliers est très différente malgré le fait qu'ils font tous partie du CHUM.

Le mode de sélection de notre échantillon a été fait par critère, ce qui nous a permis de créer un échantillon homogène. Cette technique s'avère très utile dans le cas d'une étude qualitative comportant un faible nombre de répondants. Ce mode de sélection nous permet de choisir précisément les membres de notre échantillon. Donc, tous nos répondants satisfont nos critères : (1) être gestionnaire (chef de secteur), (2) au sein du département de la plomberie (3) dans le réseau de la santé et des services sociaux.

Au total, nous avons effectué des observations et des entrevues auprès de trois gestionnaires, soit trois chefs de secteur faisant partie du département de la plomberie de la Direction des services techniques du Centre Hospitaliers de l'Université de Montréal.

#### 5.5 LE TRAITEMENT DES OBSERVATIONS ET DES ENTREVUES

##### **Traitement des observations**

Les observations ont duré une journée de travail, soit huit heures et ont été effectuées auprès de trois chefs de secteur. Les dates auxquelles se sont déroulées les observations ont été choisies de façon aléatoire sans consulter les répondants.

Le guide d'entrevue nous permet d'analyser de multiples aspects de la gestion du temps des gestionnaires que ce soit au niveau des outils ou des approches. Nous passons donc en revue plusieurs éléments afin de ressortir les lacunes et les points à améliorer dans leur gestion du temps.

Par ailleurs, les observations vont aussi nous permettre de ressortir les rôles clés qui occupent l'emploi du temps des répondants. Nous pourrions ainsi ressortir les pertes de temps visibles à travers ces rôles. De plus, nous serons à même d'identifier des possibilités de réaménagement du temps à travers ces rôles.

### **Traitement des entrevues**

Les trois entrevues avec les chefs de secteur du CHUM ont été effectuées en décembre 2010 et ont duré en moyenne trente minutes. Avant chacune des entrevues, les répondants ont dû remplir une feuille de consentement et ont été informés de certaines modalités telles que la durée, les objectifs, l'acceptation de l'enregistrement et la confidentialité des renseignements.

Le traitement de chacune des entrevues a donc débuté par l'enregistrement de celles-ci. Par la suite, nous avons réécouté et retranscrit les enregistrements afin de regrouper les informations recueillies portant sur nos thèmes et sous-thèmes. C'est sur la base de ces thèmes que nous avons effectué notre analyse et interprété nos résultats.

### 5.6 L'ANALYSE

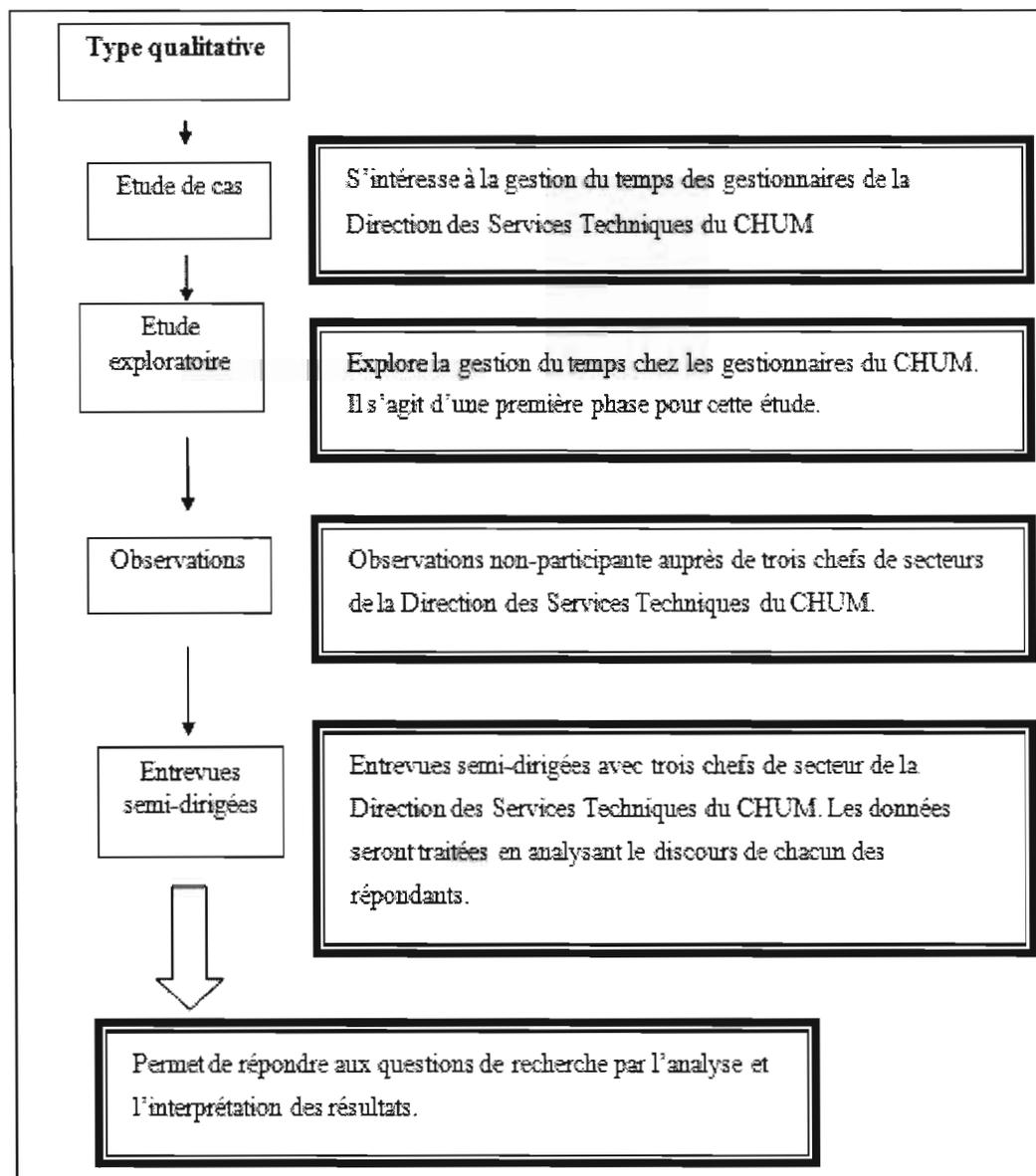
Pour effectuer notre analyse, nous utilisons une des méthodes employées en management, soit l'analyse de contenu (Thiétart 2003). Cette technique s'intéresse « *à des thèmes, des mots ou des concepts présents ou non dans un contenu* » (Aktouf 1987). Notamment, l'analyse de contenu adoptée peut être directe ou indirecte. L'analyse de contenu direct prend au sens littéral la signification de ce qui est étudié sans chercher de sens latent. Tandis que l'analyse de contenu indirect dégage le contenu non directement perceptible (Aktouf 1987). Lors de l'analyse de notre étude, nous utilisons les deux types d'analyse de contenu afin de faire ressortir les éléments qui reviendront au cours des entretiens et des observations. Par la suite, nous effectuons une interprétation de ces éléments, de leurs fréquences et de leurs associations dans les sections suivantes de ce travail.

De plus, afin d'obtenir une étude plus complète concernant la première question de recherche, nous utilisons les données récoltées sur le terrain de la seconde étudiante concernant le secteur de la menuiserie.

Afin de respecter la confidentialité de nos répondants, nous avons codé les hôpitaux avec des lettres (A, B et C) et les secteurs avec des chiffres (1 et 2).

En conclusion, la figure ci-jointe nous permet de récapituler la méthodologie employée pour effectuer la présente étude.

FIGURE 5.9 RÉCAPITULATIF SUR LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE



## CHAPITRE VI PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre est voué à la présentation des résultats des observations et des entrevues effectuées au cours de cette étude. Il est divisé en deux parties. La première partie concerne les rôles des gestionnaires et nous permet de répondre à la première question de recherche. La deuxième partie présente les résultats des observations ainsi que des entrevues liées aux deux questions de recherches suivantes.

### 6.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

La présentation des résultats se fait sous les thèmes élaborés dans le guide d'entrevue et selon chacune des questions de recherche s'y rattachant. Ces thèmes sont les mêmes que ceux dégagés dans la revue de littérature ainsi que dans le cadre conceptuel. Notamment, pour faciliter la présentation des résultats nous regroupons pour chacun des thèmes les données des entrevues et des observations.

Le tableau ci-dessous résume la manière selon laquelle les résultats sont présentés selon les questions de recherche et les thèmes.

TABLEAU 6.12 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Questions de recherches	Thèmes
<b>Q1 : À travers les différents rôles des gestionnaires, est-ce possible de dégager du temps pour les activités importantes?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion de l'entretien et des réparations</li> <li>• Gestion des ressources humaines</li> <li>• Gestion financière et administrative</li> <li>• Gestion de projets</li> <li>• Amélioration continue</li> </ul>
<b>Q2 : Est-ce que les gestionnaires appliquent plusieurs approches principales de la gestion du temps ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification</li> <li>• Priorité</li> <li>• Délégation</li> <li>• Regroupement des tâches</li> <li>• Gérer les voleurs de temps</li> </ul>
<b>Q3 : Est-ce que l'utilisation des outils de</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda</li> </ul>

<p><b>la gestion du temps engendre une économie de temps potentiel aux gestionnaires?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liste de choses à faire</li> <li>• Planification hebdomadaire</li> <li>• Feuille d'action journalière</li> <li>• Logiciel informatique</li> </ul>
---	--

## 6.2 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS LIÉS À LA PREMIÈRE QUESTION DE RECHERCHE

Les résultats de la première question de recherche seront présentés sous les trois hôpitaux du CHUM à l'exception de la gestion de l'amélioration continue. De plus, rappelons que pour cette question de recherche nous avons aussi utilisé les données des répondants du département de la menuiserie récoltées sur le terrain par la seconde étudiante travaillant sur le projet. Il est aussi important de souligner que les chiffres énoncés par les répondants sont des perceptions de leur part.

### 6.2.1 LA GESTION DE L'ENTRETIEN ET DES RÉPARATIONS

La cartographie « swimlane » est utilisée pour représenter le processus relié à la gestion de l'entretien et des réparations. Cette technique nous permettra de visualiser le rôle des gestionnaires à travers les différentes étapes du processus. De plus, nous avons fait des cartographies différentes pour chacun des trois sites étant donné que le processus comporte quelques spécificités dans chacun d'eux.

Dans le cas de l'hôpital A, nous avons dessiné deux cartographies puisque les demandes peuvent parvenir au département de deux façons différentes. La première s'effectue par requête de travail dans le logiciel MAIN BOSS (Figure 10) tandis que la seconde se fait par téléphone ou de vive voix (Figure 11). La requête par téléphone ou de vive voix peut être faite au chef de secteur, au chef d'équipe ou encore directement à un employé. Cette dernière partie est une particularité de l'hôpital A puisque dans les deux autres sites 95 % des demandes se font par l'entremise de MAIN BOSS. Les cartographies des hôpitaux B et C sont représentées aux figures 12 et 13.

Par ailleurs, les répondants de l'hôpital A et B consacrent 50 % de leur temps à la gestion de l'entretien et des réparations. Tandis que les chefs de secteur de l'hôpital C attribuent seulement 30 % de leur temps à ce rôle. Un résumé de ce que nous apporte les cartographies se retrouvent dans le tableau 13.

FIGURE 6.10 HÔPITAL A CARTOGRAPHIE 1

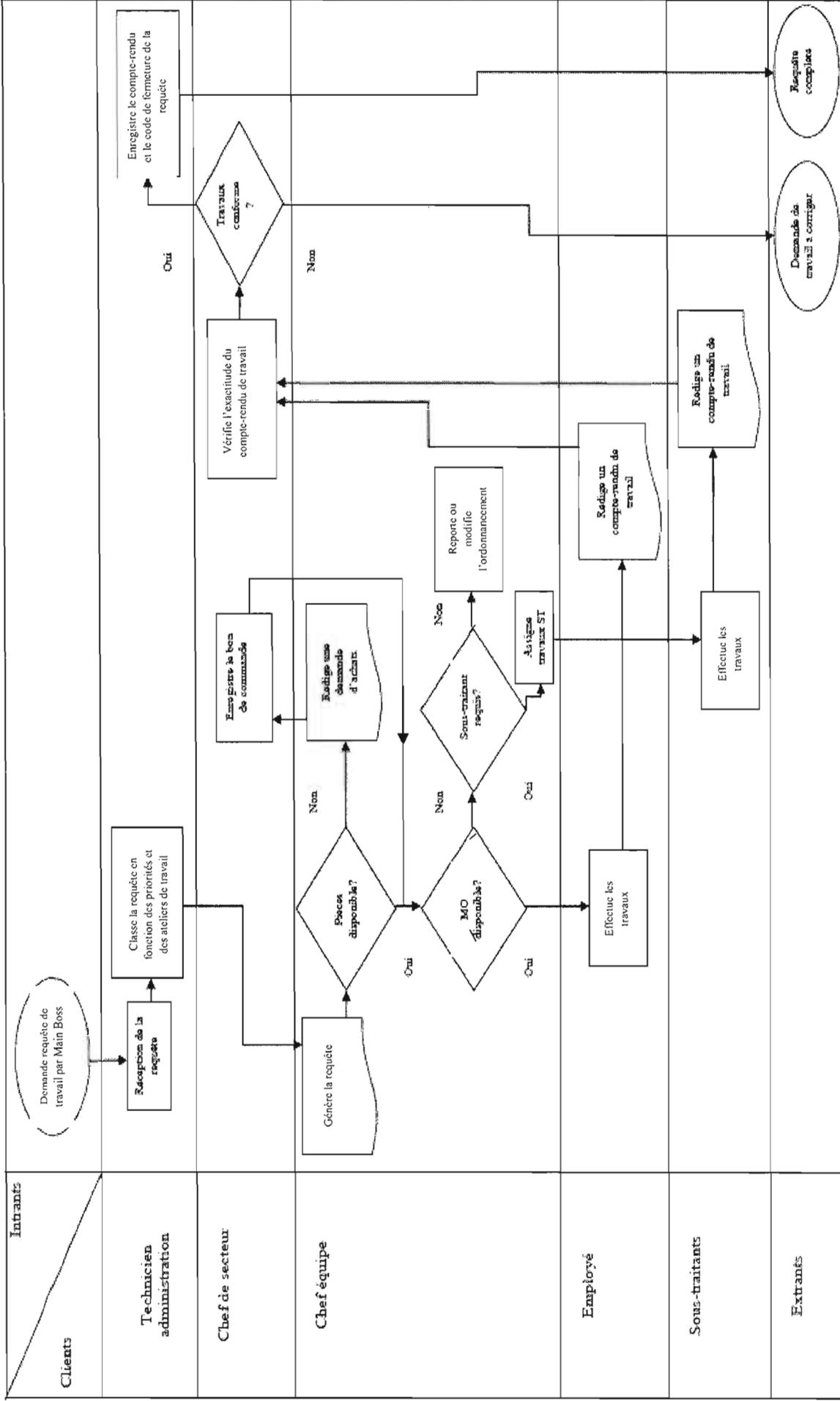




FIGURE 6.12 HÔPITAL B

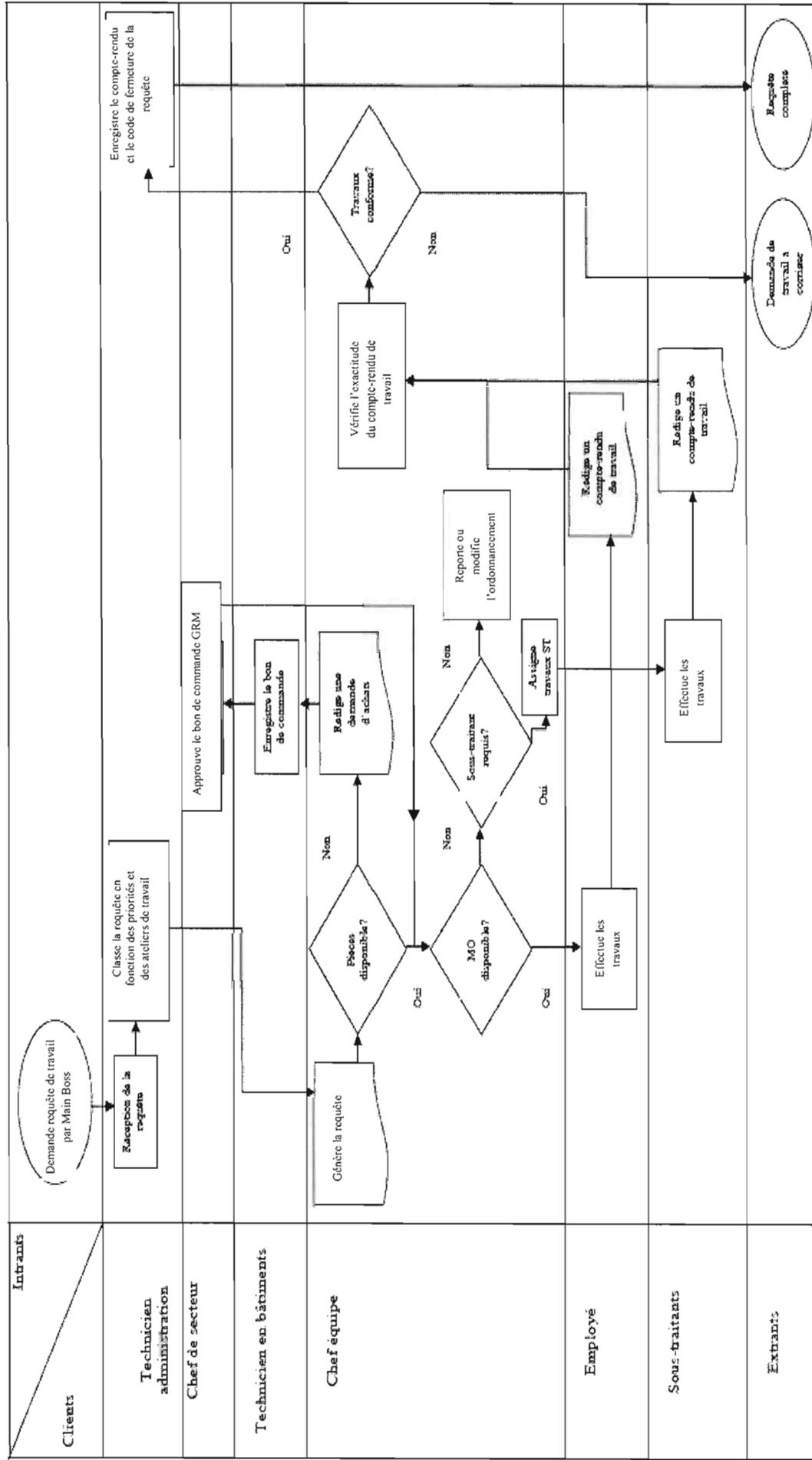


FIGURE 6.13 HÔPITAL C

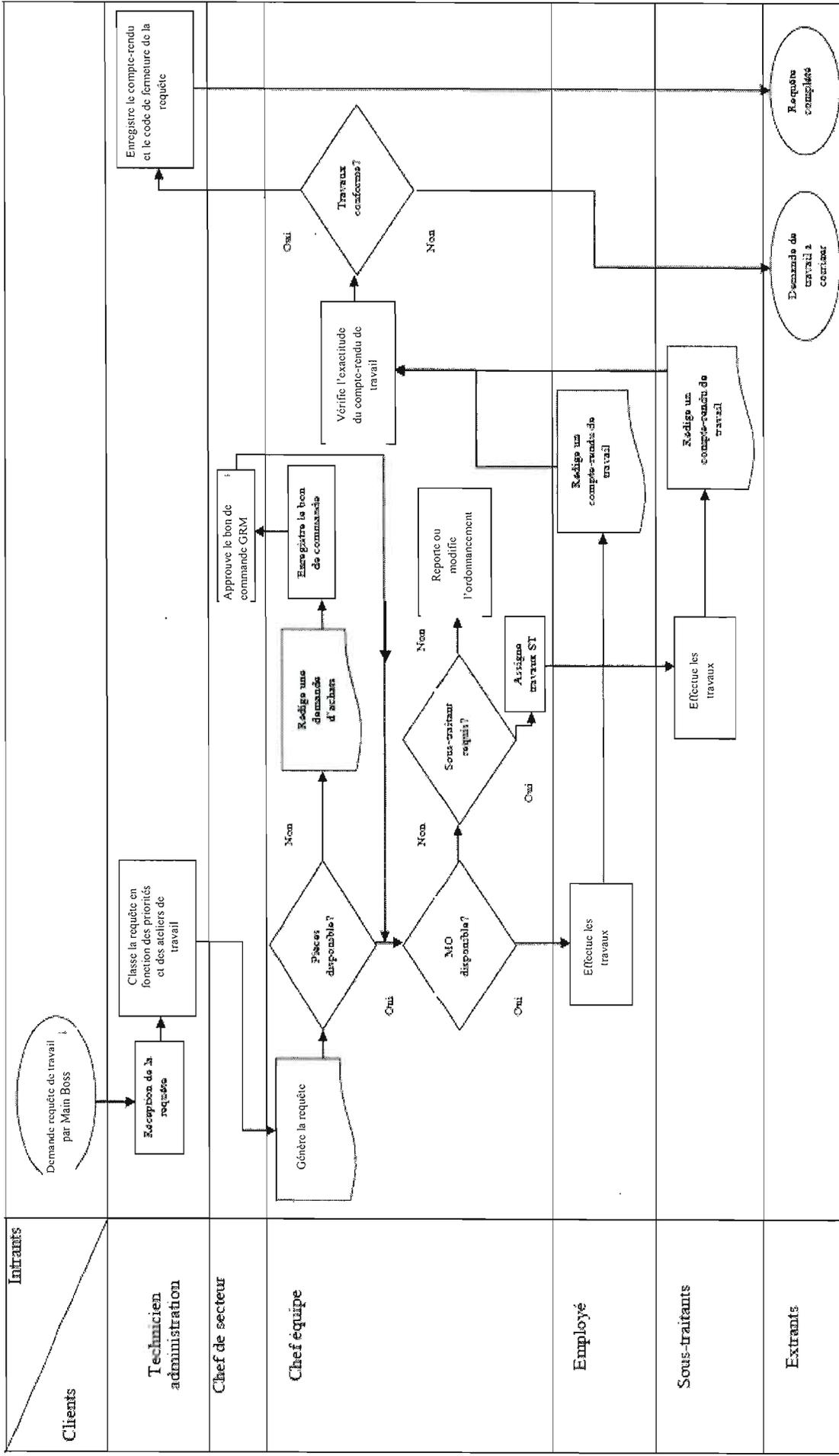


TABLEAU 6.13 GESTION DE L'ENTRETIEN ET DES RÉPARATIONS

Les rôles	A	B	C
Gestion de l'entretien et des réparations	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 50 et 90 % de leur temps</li> <li>• Réception des requêtes par téléphone, en personne ou par MainBoss</li> <li>• Prise en charge de la réception de la requête</li> <li>• Prise en charge de l'enregistrement des bons de commandes</li> <li>• Vérification des comptes-rendus de travail et de la conformité des travaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 30 et 50 % de leur temps</li> <li>• Prise en charge des travaux de grande envergure</li> <li>• Approbation des bons de commandes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 % de leur temps</li> <li>• Prise en charge des travaux de grande envergure</li> <li>• Approbation des bons de commandes</li> </ul>

### 6.2.2 LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les répondants des hôpitaux A et B mentionnent consacrer entre 10 et 50 % de leur temps à la gestion des ressources humaines. Le chef de secteur employé par l'hôpital B justifie ce chiffre en ajoutant qu'il doit planifier les horaires de travail, maintenir une discipline et une bonne ambiance de travail, appliquer les mesures de sécurité et valoriser les employés en les responsabilisant.

Quant à lui, le chef de secteur de l'hôpital A affirme que la gestion des problèmes d'absentéismes, la gestion des conflits, le maintien de la discipline dans l'équipe et une juste répartition de la charge de travail sont toutes des activités quotidiennes relatives à la gestion des ressources humaines.

Les chefs de secteur de l'hôpital C attribuent une part moins importante à la gestion des ressources humaines soit 30 % de leur temps. Cette portion de temps comprend des activités de gestion des conflits, de gestion des horaires, des réunions de service ainsi que des activités de reconnaissances.

Le tableau 14 récapitule les éléments concernant la gestion des ressources humaines.

TABLEAU 6.14 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les rôles	A	B	C
Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 10 et 50 % de leur temps</li> <li>• Gestion quotidienne des employés</li> <li>• Problème d'absentéisme</li> <li>• Gestion de conflits</li> <li>• Répartition équitable de la charge de travail</li> <li>• Discipline</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 % de leur temps</li> <li>• Discipline</li> <li>• Maintenir une bonne ambiance au sein de l'équipe</li> <li>• Appliquer les mesures de sécurité</li> <li>• Valoriser les employés en les responsabilisant</li> <li>• Planification des horaires de travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 % de leur temps</li> <li>• Gestion des conflits</li> <li>• Gestion des horaires (vacances, paies...)</li> <li>• Réunions de service</li> <li>• Activités de reconnaissances</li> </ul>

### 6.2.3 LA GESTION FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE

En ce qui a trait à la gestion financière et administrative, le répondant de l'hôpital A affecte 5 % de son temps à ce rôle, comparativement à 20 % pour son collègue travaillant à l'hôpital B et 10 % pour celui de l'hôpital C.

Les répondants affirment effectuer un contrôle des dépenses et un suivi du budget. Par contre, la fréquence à laquelle ils effectuent cette activité peut varier. En effet, le répondant de l'hôpital A mentionne réaliser cette tâche en moyenne 4 fois semaine. Tandis que tous les jours, le chef de secteur de l'hôpital B accomplit cette activité de contrôle et de suivi. D'autre part, les chefs de secteur de l'hôpital C affirment faire un léger suivi de leur budget quotidiennement et un suivi plus rigoureux mensuellement. Ces derniers éléments sont présentés dans le tableau 15.

TABLEAU 6.15 LA GESTION FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE

Les rôles	A	B	C
Gestion financière et administratives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5% de leur temps</li> <li>• Vérification hebdomadaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 10% et 20% de leur temps</li> <li>• Vérification quotidienne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10% de leur temps</li> <li>• Vérification mensuelle</li> </ul>

#### 6.2.4 LA GESTION DE PROJETS

Les types de projets auxquels les chefs de secteur sont appelés à participer sont différents dépendamment de l'hôpital. En effet, les gestionnaires de l'hôpital A et B assurent un rôle de support au sein des projets de l'hôpital, c'est-à-dire des projets de rénovation des locaux et des départements, de chauffage, de plomberie, etc. Cependant, les chefs de secteur de l'hôpital C coordonnent et assurent un rôle de soutien au niveau des projets de l'hôpital et des projets reliés au développement du CHUM centre-ville.

De ce fait, il est certain que les chefs de secteur de l'hôpital C consacrent davantage de temps à la gestion de projets soit 40 %. Le quart de ce pourcentage (10 %) est rattaché au projet du CHUM centre-ville. Par contre, ce pourcentage est appelé à augmenter en fonction de l'avancement du projet. Comparativement à ces derniers, les répondants de l'hôpital A attribuent 5 % de leur temps à la gestion de projets et ceux de l'hôpital B entre 10 et 30 %.

En ce qui a trait aux réunions rattachées à la gestion de projet, la situation est aussi distincte dans les trois sites. Ainsi, les répondants de l'hôpital A et B ont peu de réunions relativement à leurs collègues de l'hôpital C. Plus précisément, les chefs de secteur du site A passent seulement une heure par semaine en réunion. Ceux travaillant à l'hôpital B consacrent en moyenne trois heures en comparaison à deux heures par semaine par projet pour les répondants de l'hôpital C.

Enfin, les répondants considèrent tous que leur présence n'est pas requise durant la totalité de ces réunions. D'ailleurs, les répondants de l'hôpital C ajoutent que leur présence n'est requise que seulement 30 % de la réunion.

Le tableau 16 récapitule les propos que nous venons de présenter.

TABLEAU 6.16 LA GESTION DE PROJET

Les rôles	A	B	C
Gestion de projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 % de leur temps</li> <li>• Type de projet : rénovation de départements, chauffage, conservation de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 10 et 30 % de leur temps</li> <li>• Type de projet : rénovation des locaux</li> <li>• Rôles : support</li> <li>• Réunion peu fréquente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 % de leur temps</li> <li>• Type de projet :               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hôpital : 20 %</li> <li>• CHUM : 10 %</li> <li>• CHUM Centre-ville : 10 %</li> </ul> </li> </ul>

	l'énergie, plomberie, construction mécanique de chauffage • Rôles : support et bonne marche du projet • Réunion peu fréquente (1h/semaine) • Présence non requise durant la totalité des réunions	(3h/semaine) • Présence non requise durant la totalité des réunions	• Rôles : soutien et coordination • Réunion fréquente (2h/semaine/type de projet) • Présence non requise durant la totalité des réunions (30 % requis)
--	--	--	--

### 6.2.5 L'AMÉLIORATION CONTINUE

Comme le démontre le tableau 17, tous les répondants consacrent en moyenne 5 à 10 % de leur temps à l'amélioration continue.

TABLEAU 6.17 POURCENTAGE DE TEMPS CONSACRÉ À L'AMÉLIORATION CONTINUE

Répondants	Pourcentage de temps consacré à l'amélioration continue
<b>A1</b>	5 – 10 %
<b>A2</b>	10%
<b>B1</b>	5%
<b>B2</b>	5%
<b>C1</b>	10%
<b>C2</b>	5 – 10%

Ce faible taux est le résultat direct de facteurs tels que le manque de temps et la complexité reliée au changement.

D'ailleurs concernant le manque de temps, le répondant A2 mentionne qu'il fait de l'amélioration continue en dehors des heures de bureau, car il est passionné, sinon il n'a pas le temps. Dans la même veine, les chefs de secteur B2 et C2 essaient du mieux qu'ils peuvent de se consacrer à des projets d'amélioration continue comme le confirme la citation suivante.

« J'essaie le mieux que je peux, mais c'est ça qui prend le bord en premier. Je trouve cela vraiment important, ça me passionne, mais je n'ai pas le temps d'en faire. »

Quant à la complexité reliée à tout changement ou toute tentative de changement, une citation du répondant A1 nous explique la situation.

« Quand tu veux changer des trucs, c'est compliqué, tu dois passer par trente-six mille départements. Par exemple, l'histoire de coder des articles, ça été long. Ils ont fini par le faire, ça fait 7 ans, et là les gens commencent à comprendre le bien fondé de ça, Ça devient un automatisme, les pièces sont codées depuis quelque temps (1 mois). Il le faisait un peu avant, mais je devais toujours les relancer. »

TABLEAU 6.18 L'AMÉLIORATION CONTINUE

Les rôles	A	B	C
Amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 5 et 10% de leur temps</li> <li>• Manque de temps et complexité liée au changement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5% de leur temps</li> <li>• Manque de temps</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre 5 et 10% de leur temps</li> <li>• Manque de temps</li> </ul>

### 6.3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS LIÉS À LA DEUXIÈME QUESTION DE RECHERCHE

Afin de répondre à la deuxième question de recherche, nous présentons nos données sous les thèmes de la planification, la gestion des priorités, la délégation, le regroupement des tâches et la gestion des voleurs de temps.

#### 6.3.1 PLANIFICATION

Parmi nos répondants, le gestionnaire A2 planifie la vieille les grandes lignes des tâches à effectuer pour le lendemain. Tandis que le chef de secteur C2 préfère le faire le matin même.

N'utilisant pas d'outils de gestion du temps, le chef de secteur B2 ne planifie pas son emploi du temps. Il mentionne d'ailleurs qu'il connaît toutes les tâches qu'il doit effectuer sans jamais les prendre en note.

Le répondant A2 affirme fixer une durée anticipée seulement sur les activités sur lesquelles il a le contrôle. Tandis que le chef de secteur C2 fixe une durée anticipée seulement sur les activités importantes de la journée. Le répondant B2 atteste fixer une durée anticipée à toutes les activités. Par contre, lors de nos observations, nous avons pu remarquer que tous les chefs de secteur n'inscrivent nulle part la durée anticipée de leurs activités. Étant donné ce dernier point, il semble cohérent que les chefs de secteur planifient plus ou moins une marge de temps pour des événements imprévus.

La veille de la journée d'observation, nous avons demandé aux répondants de nous compléter un tableau recensant les activités prévues pour le lendemain ainsi que la durée anticipée pour effectuer chaque tâche (Annexe 4). Comme le chef de secteur B2 n'utilise aucun outil, celui-ci n'a pas trouvé pertinent de remplir un tel outil de planification. Les tableaux 19 et 20 comparent les activités prévues dans la journée d'observation des répondants A2 et C2 et celles qui ont réellement été réalisées.

TABLEAU 6.19 TÂCHES PRÉVUES/RÉELLES A2

RÉPONDANT A2			
TEMPS APPROXIMATIF DE LA DURÉE DE LA TÂCHE	TÂCHES À EFFECTUER AU COURANT DE LA JOURNÉE	RÉEL	DIFFÉRENCE
6h à 7h	Lecture des courriels et prise des messages téléphoniques	1h17 au total : 45 minutes de 6h à 6h45, 5 minutes de 9h07 à 9h12, 2 minutes de 11h17 à 11h19, 10 minutes de 12h15 à 12h25, 15 minutes de 14h30 à 14h45.	1h00 + 30 minutes = Prévu 1h30 donc 13 minutes de moins 5 fois dans la journée au lieu de 2
7h à 7h15	Plomberie	7h à 7h10 : Plomberie	5 minutes de moins

<b>7h15 à 8h</b>	Lecture des livres de quarts et des tests d'eau	5 minutes de 8h05 à 8h10, 8 minutes de 8h12 à 8h20, 2 minutes de 8h25 à 8h27, 2 minutes de 8h30 à 8h32. Donc, tâches de 8h05 à 8h32	Tâche qui prend 17 minutes, mais avec les interruptions 27 minutes. Prévision d'environ 15 minutes de plus
<b>8h à 8h30</b>	Requête plomberie	20 minutes de 7h30 à 7h50	10 minutes de moins, mais aucune interruption
<b>8h30 à 9h</b>	Rencontre Mme X	Réunion qui a eu lieu de 11h20 à 12h	10 minutes de plus
<b>9h à 10h</b>	Réunion Magnus	Réunion qui a eu lieu de 10h à 11h10.	10 minutes de plus
<b>10h à 10h15</b>	Café		
<b>10h15 à 11h45</b>	Voir travaux plomberie		Tâche non effectuée
<b>12h00 à 12h30</b>	Lecture courriel	Voir plus haut	
<b>12h30 à 13h30</b>	Rencontre M. assurance	Réunion a eu lieu de 12h45 à 12h55	50 minutes de moins
<b>13h30 à 14h</b>	Rencontre stagiaire et employé	Réunion qui a eu lieu de 7h57 à 8h05	22 minutes de moins
<b>14h30 à 15h</b>	Planification lundi	Planification de 14h45 à 15h	15 minutes de moins
<b>Effectué mais non prévu</b>	Vérification de requête Commande de matériel GRM		

TABLEAU 6.20 TÂCHES PRÉVUES/RÉELLES C2

RÉPONDANT C2			
TEMPS APPROXIMATIF DE LA DURÉE DE LA TÂCHE	TÂCHES À EFFECTUER AU COURANT DE LA JOURNÉE	RÉEL	DIFFÉRENCE
+/- 1 heures	Rencontre avec le chef de service	Réparties durant la journée (7h43-8h, 8h02-8h25, 8h30-9h, 11h15-11h20, 15h20-15h30), mais au total 1h25.	25 minutes de plus
+/- 1 heures	Tournée des ateliers, plomberie et mécanique, planification des travaux avec les chefs d'équipe	Réparties durant la journée (7h37-7h40, 9h03-9h14, 9h16-9h25, 9h27-9h35, 9h52-9h57, 9h58-10h05, 10h21-10h40, 10h47-10h55, 10h57-11h, 11h02-11h05) au total 1h16	Pas seulement avec le chef d'équipe, mais aussi avec le chef de service. 16 minutes de plus, mais lorsque l'on ajoute le temps des déplacements la différence est plus importante
+/- 2 heures	Prendre connaissance des courriels, des appels téléphoniques, approbation des commandes	Réparties durant la journée (6h50-7h15, 9h37-9h45, 10h07-10h15, 11h40-11h45, 13h-13h05, 13h15-13h20, 15h30-15h40) au total 1h05 approbation des commandes effectué, mais aucune à approuver	55 minutes de moins que prévu
+/- 2 heures	Rencontre réunion de projet	La réunion a durée 1h30	30 minutes de moins
+/- 1 heures	Tournée de la centrale thermique	Une tournée pas longtemps (5min)	55 minutes de moins
+/- 1 heures	Répondre aux courriels, aux appels téléphoniques et analyser les problèmes de la journée	Réparties durant la journée (9h45-9h50, 10h15-10h20, 10h42-10h45, 11h09-11h15, 11h20-11h40, 11h45-11h55, 15h40-15h45)	6 minutes de moins

		au total 54 minutes	
--	--	---------------------	--

D'autre part, les chefs de secteur prennent aussi en considération les échéanciers lorsqu'ils effectuent leur planification. D'ailleurs, certains (A2 et B2) mentionnent qu'ils parviennent à accomplir les tâches prévues dans les délais voulus. Tandis que le chef de secteur C2 nuance en disant que ce n'est pas toujours le cas, mais qu'il tente le plus possible de respecter les échéanciers afin de satisfaire la clientèle.

Les répondants A2 et C2 tiennent compte des périodes les plus favorables au travail, où les possibilités d'interruptions sont moindres, afin de planifier du temps pour effectuer les travaux qui requièrent un haut niveau de concentration.

### 6.3.2 PRIORITÉ

Parmi nos répondants, plus de la moitié (B2 et C2) règlent les problèmes quand ils se présentent afin qu'ils n'atteignent pas un plus haut niveau d'importance et d'urgence. Tandis que le chef de secteur A2 essaie, quand il le peut, de s'occuper de la situation avant qu'elle ne devienne un problème.

En ce qui concerne la précedence des tâches, aucun des chefs de secteur ne semble débiter par les tâches les plus faciles ou encore les plus rapides à effectuer.

D'autre part, tous les chefs de secteur affirment consacrer d'abord leur temps aux tâches les plus urgentes. Le chef de secteur A2 ajoute :

« Ça serait les tâches qui viennent d'en haut, oui, les plus urgentes. Un brie, je laisse tout tomber. C'est comme cela que je vois le mot urgence. Exemple, il y a un brie quelque part, dans la cuisine, dans la salle d'opération. Oui, je suis obligé de faire ça vu que je suis en plomberie. Je n'ai pas le choix. Ce n'est pas un choix que j'ai, c'est une obligation. »

Par ailleurs, tous les répondants établissent un ordre de priorité des tâches aussi selon leur importance. En effet, ils consacrent tout d'abord leurs temps aux tâches les plus urgentes et par la suite les plus importantes. Le chef de secteur A2 mentionne tout de même que ce sont ses patrons qui déterminent selon lui si la tâche est importante, car la notion d'importance peut lui être différente.

Le répondant B2 considère qu'il passe son temps ou la majorité de son temps à gérer les crises. Tandis que les autres (A2 et C2) croient qu'ils ne passent pas leurs temps à gérer des crises. Par contre, le chef de secteur A2 mentionne qu'il est là pour gérer les crises et le répondant C2 affirme quant à lui que sa journée est composée de 80 % d'imprévus. Notamment, tous les répondants confirment qu'ils possèdent les outils et ressources nécessaires pour gérer les crises.

D'autre part, tous les chefs de secteur font la différence entre urgence et importance, ce qui leur permet selon eux de prioriser adéquatement leurs tâches. Dans le même ordre d'idées, ils affirment valider constamment si l'urgence qui leur est soulevée par un autre est en fait une urgence pour eux. De plus, le répondant A2 mentionne planifier l'urgence surtout en fonction du client.

### 6.3.3 DÉLÉGATION

Tous les chefs de secteur n'ont pas tendance à tout faire eux-mêmes puisqu'ils délèguent. De ce fait, ils ne considèrent pas qu'il soit plus simple et plus rapide de faire eux-mêmes que de déléguer.

En plus, les répondants considèrent qu'ils ont des collaborateurs auxquels ils peuvent confier des tâches. Le chef de secteur A2 ajoute avoir confiance en certains de ses subordonnés à 100% tandis qu'en d'autres à seulement 80%. D'ailleurs, il ajoute que quelquefois il a dû reprendre des dossiers qui n'avançaient pas après la délégation. Le chef de secteur B2, a quant à lui précisé qu'il a confiance à 100% en ses techniciens en bâtiment et son chef d'équipe. Il parle de ce dernier comme étant un leader qui s'est auto responsabilisé.

La totalité des répondants s'assure que la personne à qui ils délèguent a le temps et les compétences pour assumer la délégation. Le chef de secteur A2 précise que lorsqu'il s'avère que la situation ne se passe pas comme prévu, il reprend le dossier.

« [...] quand je délègue, j'en prends la responsabilité finale. L'autre jour, j'ai délégué des choses à mon...il y a des affaires qui n'ont pas été faites. C'est de ma faute, je croyais que la personne était capable d'en faire plus. Des fois, ça l'arrive que je le reprends, je suis obligé de le reprendre. Je délègue quelque chose en pensant, en croyant et en ayant eu toutes les indices que la personne est capable. Dans une couple de mois, on va voir ça. Si je vois

qu'après un certain temps, ce n'est pas selon les critères du CHUM, je vais le reprendre. Sous prétexte que je vais lui en donner bien d'autres pour ne pas le vexer. Je vais lui donner une charge de travail sur d'autres choses. Il faut être bien attentif...je travaille avec les êtres humains depuis 45 ans, je te dis que ce n'est pas facile. Puis, il y en a qu'ils vont revenir avec cela pendant des mois. En faisant de la façon que je le fais, ça a toujours bien marché. »

Nous avons pu remarquer que le manque de compétences et de disponibilités des collègues n'empêche pas les chefs de secteur de déléguer. Par contre, le manque de compétences (A2) et de disponibilités (B2) des subordonnées peut les empêcher de déléguer certaines tâches. Les répondants B2 et C2 précisent en ajoutant :

« [...] oui, il a des fois que les employés sont bien occupés, ce qui peut retarder des tâches »

« [...] si un subordonné a un manque de compétences, ça ne peut pas te faire perdre du temps, car si tu as moindrement un cerveau que Dieu t'as donné tu ne lui donneras pas un travail qu'il ne peut pas faire. »

En ce qui concerne la préparation pour la délégation, les répondants B2 et C2 ont répondu par l'affirmative. D'un autre côté, le répondant A2 mentionne :

« On parle de métier. Oui, je vais le faire dans le cas où j'envoie un mécanicien faire une job qu'il n'a jamais fait. Dans le cas où c'est un travail qui ne correspond pas à sa tâche, qui ne fait pas partie de ses tâches habituelles. Donc, seulement à l'occasion. »

Tous les chefs de secteur considèrent qu'ils délèguent suffisamment et qu'ils délèguent tout ce qui peut être délégué. D'ailleurs, cette citation du répondant B2 confirme ce fait :

« Oui, je délègue les tâches d'exécution, de réparation, d'action. Lorsqu'il y a un chef d'équipe, c'est lui qui dispatch. Dans le cas où il n'y en a pas, les tâches routinières se dispatch automatiquement. Dans le cas de demande spéciale, c'est moi. »

D'un autre côté, ils affirment accepter parfois de faire ou d'accepter une tâche qu'il aurait pu déléguer. Le chef de secteur B2 ajoute que cette situation peut arriver, cependant il « redélègue » la tâche à d'autres par la suite. Tandis que le répondant C2 affirme quant à lui que cela arrive rarement, mais que si cela se produit la situation peut être due à un trop grand nombre de tâches déjà délégué à l'employé ou encore à une tâche trop complexe.

Par ailleurs, tous les répondants pensent qu'ils n'abusent pas de la délégation pour se débarrasser de leurs tâches.

Deux des chefs de secteur (A2 et B2) ont mentionné rester le responsable final de la tâche. D'ailleurs, ils ont ajouté que lorsque tout va bien, ils n'ont rien à voir dans la réussite, mais que lorsque la situation s'envenime ou que le travail est mal fait, ils en prennent la responsabilité. Quant au répondant C2, il affirme qu'il est parfois possible qu'il ne reste pas le responsable final de la tâche puisqu'il a confiance à 100 % en son chef d'équipe.

Tous les chefs de secteur prennent le temps de faire le point avec leurs collaborateurs. Le répondant B2 complète en disant qu'il effectue un suivi sur le terrain avec les employés seulement sur les requêtes des projets importants et de grande envergure. Sinon, il n'effectue aucun suivi avec ses employés pour les requêtes de roulement. Le répondant C2 effectue des suivis non seulement avec ses employés, mais aussi régulièrement avec son chef de service. Ce qui permet au chef de secteur d'obtenir une meilleure qualité d'informations et une meilleure satisfaction de la clientèle.

Dans le même ordre d'idées, tous les répondants affirment superviser et assurer un contrôle final lorsqu'ils délèguent des tâches. Par contre, ils ne sont pas tous du même avis en ce qui concerne la vérification et la correction du travail. En effet, dans le cas du répondant A2, il se déplace rarement sur le terrain pour aller effectuer la vérification des travaux. Quant aux répondants B2 et C2, ils se déplacent et vérifient seulement les requêtes importantes ou les gros projets. Lorsque cela est nécessaire, ils demandent une correction à l'employé.

#### 6.3.4 REGROUPEMENT DES TÂCHES

Rappelons que le regroupement des tâches concerne les courriels, les téléphones ou toutes autres tâches routinières similaires. Ensuite, la revue de littérature suggère que le gestionnaire doit se réserver un, deux ou trois moments précis dans la journée pour les traiter.

Les répondants A2 et C2 traitent leurs courriels le matin en arrivant très tôt afin de limiter les distractions. En ce qui a trait à leurs appels et toutes autres tâches similaires, elles ne sont pas regroupées et sont effectuées durant la journée.

Le répondant B2 essaie de regrouper ses tâches administratives le matin afin d'obtenir un plus haut niveau de concentration dû au nombre limité d'interruptions. Par contre, il traite les courriels et les appels de façon disparate dans la journée.

Notamment, le haut nombre d'interruptions et de déplacements empêche tous les chefs de secteur de travailler pendant une longue période sur une même tâche pour avoir l'opportunité de la terminer.

D'ailleurs, le répondant A2 mentionne qu'il effectue plusieurs tâches à la fois. Il considère perdre du temps à se remettre dans la tâche lorsqu'il y revient.

Les répondants B2 et C2 énoncent quant à eux qu'ils terminent une tâche lorsqu'ils l'ont commencé.

#### 6.3.5 GESTION DES VOLEURS DE TEMPS

Le répondant A2 croit que les interruptions par les autres lui font perdre du temps de façon significative. Quant aux chefs de secteur B2 et C2, ils sont de l'avis contraire. En effet, le répondant B2 indique qu'il a très peu d'interruptions en moyenne trois ou quatre par jour puisque son équipe est très autonome et discrète. De plus, la personnalité de celui-ci ainsi que l'emplacement de son bureau ne favorisent pas cette pratique de la part de ses employés.

Le chef de secteur A2 ne prend aucune mesure contre les dérangements afin de pouvoir se consacrer de manière continue à son travail. Il mentionne par contre qu'il pourrait mettre un papier sur sa porte, mais ne le fait pas dans la majorité des cas. Les deux autres répondants affirment prendre des mesures pour limiter les dérangements. Par exemple, le répondant C2 prévient les interruptions en allant au devant de celles-ci en se déplaçant lui-même sur le terrain pour effectuer les suivis.

La plupart des répondants ouvrent leur porte à tous. Le chef de secteur A2 prétend que cette politique lui permet d'être au courant des projets en cours et de limiter ses déplacements. Quant à lui, le répondant B2 affiche une certaine réserve concernant cette pratique, car il se considère ouvert au questionnement, au coaching, mais préconise aussi beaucoup l'autonomie.

Les répondants considèrent tous que socialiser de façon raisonnable est un signe de politesse qui peut être effectué en gardant une certaine autorité et distance envers les employés. Dans la même veine, ces chefs de secteur croient que socialiser fait partie de leur travail et rend leur équipe meilleure collectivement que ce soit au niveau de l'esprit d'équipe ou des relations de travail. En outre, les répondants nous ont mentionné que passer plus de 1 % (A2), et 25 % (B2, C2) du temps de travail à socialiser avec les collègues était excessif.

Tous les chefs de secteur mentionnent qu'ils sont toujours interrompus ou encore que le travail ininterrompu ne peut être appliqué puisqu'ils sont toujours en déplacement.

Les déplacements peuvent aussi être une cause d'interruptions. D'ailleurs, deux (B2 et C2) des chefs de secteur confirment qu'ils doivent effectuer beaucoup de déplacements pour le suivi des réparations en cours, le suivi des projets ou pour des réunions. En revanche, le répondant A2 nous informe qu'il effectue peu de déplacements. Néanmoins, certains essaient de limiter au maximum leurs temps de déplacements (A2 et C2) malgré que ce soit une partie intégrante de leur travail.

L'interruption d'un travail peut aussi être causée par les réunions, les courriels ou les appels téléphoniques. À cet égard, le chef de secteur A2 passe seulement d'une à deux heures par semaine en réunion.

« Non, je ne passe pas trop de temps. Trop de temps, ça serait le quart de mon temps. C'est environ une ou deux heures par semaine. Ce n'est vraiment pas beaucoup. La semaine prochaine c'est la réunion du DG, je vais apprendre toutes les nouvelles, je vais savoir le cœur de l'organisation, je vais tout savoir, l'âme des directeurs. Ce n'est pas une perte de temps, c'est de l'info. »

Le répondant B2 quant à lui mentionne que son temps en réunion a beaucoup diminué, passant de 80 % à 30 %. Donc, ces derniers ne considèrent pas passer trop de temps en réunions. À l'inverse, le chef de secteur C2 croit qu'il consacre énormément de son temps aux réunions, soit entre 50 et 60 %. D'ailleurs, il arrive fréquemment qu'il doit assister à plusieurs réunions en même temps. Dans de tels cas, il peut participer à une portion des

réunions ou encore assister à la plus importante. Cette citation du répondant C2 confirme les propos ci-haut.

« À St-Luc, nous passons beaucoup de temps en réunions. Qui ont peu ou pas d'importance...non. À cause des projets CHUM Centre-Ville, nous avons beaucoup de réunions. Je priorise les plus importantes quand je ne peux pas assister à toutes. Je dirai que je passe au moins de 50 à 60 % de mon temps en réunion. »

Notamment, dans la plus grande partie des réunions, les chefs de secteur assistent la pleine durée alors qu'ils auraient pu assister à seulement une partie ciblée de celle-ci. Aucun des répondants ne semble gaspiller beaucoup de temps à se promener d'un site à l'autre afin d'assister à des réunions. D'autre part, les chefs de secteur (A2 et C2) préparent leurs réunions en se préparant à répondre aux questions, en imprimant préalablement les documents ou encore en préparant des notes sur les points qu'ils désirent éclaircir. D'ailleurs le répondant C2 précise :

« [...] j'amène les documents, j'imprime et classe les PV pour chacune des réunions. Quand je vais aux réunions de projet, j'amène le dossier. »

Relativement aux appels téléphoniques, tous les chefs de secteur répondent sur-le-champ lorsqu'ils reçoivent un appel.

En ce qui a trait au courriel, les chefs de secteur prennent conscience et traitent leurs courriels lorsqu'ils en sont capables, ou encore lorsqu'ils reviennent de déplacements sur le terrain. Tous les répondants affirment par contre passer entre 10 et 15 % de leur journée à gérer leurs courriels.

Le tableau 20 fait une récapitulation des résultats obtenus pour chacun des répondants concernant la deuxième question de recherche.

TABLEAU 6.21 RÉCAPITULATIF DES APPROCHES DE LA GESTION DU TEMPS

	<b>A2</b>	<b>B2</b>	<b>C2</b>
<b>Planification</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planifie la veille les tâches à effectuer</li> <li>- Ne fixe aucune durée anticipée aux tâches planifiées</li> <li>- Ne planifie pas une marge de temps pour les imprévus</li> <li>- Tiens compte des échéanciers dans sa planification</li> <li>- Accomplis les tâches prévues dans les délais voulus</li> <li>- Planifie en fonction des périodes de temps les plus favorables au travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne planifie pas son emploi du temps</li> <li>- Ne fixe aucune durée anticipée aux tâches planifiées</li> <li>- Ne planifie pas une marge de temps pour les imprévus</li> <li>- Accomplis les tâches prévues dans les délais voulus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planifie le matin les tâches à effectuer</li> <li>- Ne fixe aucune durée anticipée aux tâches planifiées</li> <li>- Ne planifie pas une marge de temps pour les imprévus</li> <li>- Tiens compte des échéanciers dans sa planification</li> <li>- N'accomplis pas toujours les tâches prévues dans les délais voulus</li> <li>- Planifie en fonction des périodes de temps les plus favorables au travail</li> </ul>
<b>Priorités</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Essaie de s'occuper de la situation avant qu'elle devienne un problème</li> <li>- Ordre de priorité : Urgence ensuite importance</li> <li>- Notion d'importance déterminée par ses patrons</li> <li>- Ne passe pas la majorité de son temps à gérer des crises, mais confirme que cela fait tout de même parties de ses fonctions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Règle les problèmes quand ils se présentent</li> <li>- Ordre de priorité : Urgence ensuite importance</li> <li>- Passe la majorité de son temps à gérer des crises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Règle les problèmes quand ils se présentent</li> <li>- Ordre de priorité : Urgence ensuite importance</li> <li>- Ne passe pas la majorité de son temps à gérer des crises, mais affirme que sa journée est composée de 80% d'imprévus</li> </ul>
<b>Délégation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne fait pas tout lui-même, il délègue</li> <li>- Ne considère pas qu'il soit plus rapide et plus simple de faire soi-même une tâche</li> <li>- Confiance à 100% en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne fait pas tout lui-même, il délègue</li> <li>- Ne considère pas qu'il soit plus rapide et plus simple de faire soi-même une tâche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ne fait pas tout lui-même, il délègue</li> <li>- Ne considère pas qu'il soit plus rapide et plus simple de faire soi-même une tâche</li> </ul>

	<b>A2</b>	<b>B2</b>	<b>C2</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>certaines collaborateurs et à 80% en d'autres en ce qui concerne la délégation de tâches</li> <li>- S'assure que la personne a qui il délègue a le temps et les compétences</li> <li>- Doit parfois reprendre une tâche après la délégation</li> <li>- Manque de compétences de ses subordonnés, l'empêche de déléguer</li> <li>- Prépare la délégation seulement dans le cas où il confie une tâche inhabituelle</li> <li>- Délègue suffisamment, mais n'en abuse pas</li> <li>- Accepte parfois de faire une tâche qu'il aurait pu déléguer</li> <li>- Reste le responsable final de la tâche</li> <li>- Se déplace rarement sur le terrain pour effectuer un suivi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Confiance à 100% en ses collaborateurs pour déléguer des tâches</li> <li>- S'assure que la personne a qui il délègue a le temps et les compétences</li> <li>- Manque de disponibilités de ses subordonnés, l'empêche de déléguer</li> <li>- Prépare la délégation</li> <li>- Délègue suffisamment, mais n'en abuse pas</li> <li>- Reste le responsable final de la tâche</li> <li>- Effectue un suivi avec ses employés sur les requêtes des importantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'assure que la personne a qui il délègue a le temps et les compétences</li> <li>- Prépare la délégation</li> <li>- Délègue suffisamment, mais n'en abuse pas</li> <li>- Lui arrive très rarement d'effectuer une tâche qu'il aurait pu déléguer</li> <li>- Ne reste pas toujours le responsable final de la tâche puisqu'il a confiance en son chef d'équipe</li> <li>- Effectue un suivi avec ses employés et avec le chef de service sur les requêtes importantes</li> </ul>
<b>Regroupement des tâches</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regroupe le traitement des courriels</li> <li>- Effectue plusieurs tâches à la fois</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regroupe ses tâches administratives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regroupe le traitement des courriels</li> </ul>
<b>Les voleurs de temps</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perte de temps significative due aux interruptions</li> <li>- Ne prends aucune mesure contre les interruptions</li> <li>- Porte ouverte à tous</li> <li>- Limite ses déplacements</li> <li>- Peu de réunions (5 %)</li> <li>- Assiste la pleine durée</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Très peu d'interruptions</li> <li>- Prends des mesures pour limiter les dérangements</li> <li>- Effectue beaucoup de déplacements</li> <li>- Temps en réunion raisonnable (30 %)</li> <li>- Assiste la pleine durée de toutes les</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prends des mesures pour limiter les dérangements</li> <li>- Effectue beaucoup de déplacements</li> <li>- Beaucoup de réunions (60 %)</li> <li>- Assiste dans la majorité des cas à la pleine durée de toutes les réunions</li> </ul>

	<b>A2</b>	<b>B2</b>	<b>C2</b>
	de toutes les réunions - Prépare ses réunions - Répond sur le champ à tous appels téléphoniques - Traite les courriels quand il est capable ce qui correspond à 15 % de son temps - Espace de travail classé et propre	réunions - Ne prépare pas ses réunions - Répond sur le champ à tous appels téléphoniques - Traite les courriels quand il est capable ce qui correspond à 15 % de son temps - Espace de travail classé et propre	- Prépare ses réunions - Répond sur le champ à tous appels téléphoniques - Traite les courriels quand il est capable ce qui correspond à 15 % de son temps - Espace de travail classé et propre

## 6.4 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS LIÉS À LA TROISIÈME QUESTION DE RECHERCHE

Comme nous l'avons mentionné plus haut, pour répondre à la troisième question de recherche nous analysons les résultats sous les thèmes de l'agenda, des logiciels de gestion de courriels, des listes de choses à faire, de la planification hebdomadaire et de la feuille d'action journalière.

Nous avons aussi pu déceler qu'aucun des répondants ne perçoit les méthodes de gestion du temps comme une contrainte, malgré qu'il n'en utilise pas un grand nombre. Notamment, comme il sera démontré dans cette section, tous les membres de notre échantillon n'utilisent pas qu'un seul moyen centralisé afin de faciliter la planification et la gestion de leur temps.

### 6.4.1 L'AGENDA

Tous les chefs de secteur (A2, B2, C2) utilisent deux agendas dans leur emploi quotidien soit l'agenda électronique et l'agenda papier. Le partage de l'agenda électronique est limité seulement au supérieur immédiat ainsi qu'à la secrétaire du département.

Le répondant A2, utilise l'agenda électronique seulement pour les rendez-vous importants, soit ceux qui ont été inscrits à son agenda par la secrétaire ou par ses supérieurs. Celui-ci utilise davantage l'agenda papier pour inscrire tout autre rendez-vous puisqu'il n'est pas habile avec le logiciel LOTUS. Les répondants B2 et C2 emploient de la même manière les deux types d'agendas.

Chacun d'entre eux mentionne qu'il enregistre systématiquement tout rendez-vous ou tout changement à un rendez-vous dans leur agenda. Cependant, lors des observations nous avons pu constater que certains oublis à cet égard pouvaient avoir lieu.

D'autre part, aucun des répondants n'utilise l'agenda électronique pour inscrire les tâches et activités à effectuer.

#### 6.4.2 LA LISTE DE CHOSES À FAIRE

Le répondant A2 utilise deux cahiers de notes qu'il utilise comme listes de choses à faire. Dans le premier cahier se retrouvent seulement les notes concernant les téléphones et les messages. Tandis que le second cahier lui permet de noter ses tâches à traiter durant la journée.

Le répondant C2 utilise une liste de choses à faire inscrites dans un cahier de notes chaque jour. Cette liste lui sert d'aide-mémoire pour ses tâches, ses téléphones et ses courriels. Lorsqu'une activité a été effectuée, il trace un trait sur l'activité en question dans sa liste.

Le répondant B2 n'utilise aucune liste ou aucun aide-mémoire pour gérer ses tâches. Il mentionne que la totalité de ces tâches se retrouve dans sa tête et que de toute manière cela ne sert à rien de planifier puisqu'il y a beaucoup trop d'imprévus dans une journée.

Par ailleurs, aucun des répondants ne prend en note les délais et les échéanciers dans leur liste de choses à faire.

#### 6.4.3 LA FEUILLE D'ACTION JOURNALIÈRE

Les cahiers de notes qu'utilisent les répondants A2 et C2 peuvent être considérés comme un outil à mi-parcours entre la liste de choses à faire et la feuille d'action journalière. En effet, leurs outils recensent non seulement les tâches, mais aussi les courriels et les téléphones à effectuer comme le permet la feuille d'action journalière. La feuille d'action journalière introduit le concept des priorités tout en demandant à l'utilisateur de tenir compte d'un ordre d'importance et d'évaluer la durée des tâches. Cependant, ces deux derniers éléments n'apparaissent dans aucun des outils employés par les chefs de secteur.

#### 6.4.4 LA PLANIFICATION HEBDOMADAIRE

Lors de nos observations et de nos entrevues, nous avons conclu de prime abord qu'aucune planification hebdomadaire et mensuelle n'est effectuée. La planification de leur emploi du temps se limite au court terme.

#### 6.4.5 LOGICIELS INFORMATIQUES

En ce qui a trait aux logiciels informatiques, aucun des répondants n'en utilise afin de faciliter leur gestion du temps.

Le tableau 21 recense les outils de la gestion du temps qu'utilisent chacun des chefs de secteur.

TABLEAU 6.22 RÉCAPITULATIF DES OUTILS DE LA GESTION DU TEMPS

	<b>A2</b>	<b>B2</b>	<b>C2</b>
<b>Agendas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda papier</li> <li>• Agenda électronique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda papier</li> <li>• Agenda électronique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda papier</li> <li>• Agenda électronique</li> </ul>
<b>Liste de choses à faire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cahier de notes pour gérer ses appels téléphoniques et ses messages</li> <li>• Un cahier de notes pour gérer ses tâches à effectuer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cahier de notes pour ses tâches, téléphones et courriels</li> </ul>
<b>Feuille d'action journalière</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
<b>Planification hebdomadaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune</li> </ul>
<b>Logiciels informatiques</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucun</li> </ul>

## CHAPITRE VII INTERPRÉTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous reprenons les principaux points des entrevues et des observations dégagés dans le chapitre précédent. Nous les confrontons par la suite à la revue de littérature et au cadre conceptuel exposée au chapitre I et IV. À la lumière de ces résultats, nous tirons nos conclusions, nos recommandations ainsi que les limites de cette étude.

### 7.1 LES RÔLES

#### 7.1.1 GESTION DE L'ENTRETIEN ET DES RÉPARATIONS

La gestion de l'entretien et des réparations fait partie d'un des rôles où la différence entre les trois sites du CHUM est marquée. En effet, les chefs de secteur de l'hôpital A attribuent considérablement plus de temps à ce rôle, soit de 50 à 90 % comparativement à 30 % pour leurs collègues. Cette différence est principalement due au fait que les chefs de secteur de cet hôpital prennent en charge des tâches qui habituellement sont effectuées par les techniciens en bâtiments, par les chefs d'équipe ou encore par des techniciens en administration.

La réception des requêtes qui parviennent au département par le biais d'appels téléphoniques ou bien de vive voix fait partie de l'une de ces tâches. De plus, les gestionnaires de ce site gèrent la prise de commande et l'enregistrement des bons de commandes ce qui leur demande énormément de temps. Au sein des deux autres hôpitaux, les chefs de secteur n'effectuent que l'approbation des bons de commande par l'entremise du logiciel GRM. D'autre part, les chefs de secteur travaillant à l'hôpital A vérifient les comptes-rendus de travail et la conformité de la majorité des travaux. En comparaison, leurs collègues de l'hôpital B et C ne prennent en charge que la vérification des travaux de grande envergure.

Notamment, nous avons pu remarquer en comparant les trois sites que les chefs de secteur peuvent se libérer de plusieurs tâches lorsque le chef d'équipe du département est compétent et qu'il désire augmenter son degré de responsabilité. En effet, cela permet au chef de secteur de déléguer un certain nombre de tâches routinières et moins complexes.

Par ailleurs, nous avons aussi observé un manquement au niveau du suivi des requêtes de travail en cours dans le logiciel MainBoss. En raison de ce manque de suivi, les clients sont

insatisfaits. Par exemple, lorsqu'une demande n'est pas effectuée comme prévu et dans les délais voulus, le département prend conscience de la situation seulement lorsque le client rappelle ou refait une demande. Ce qui entraîne inévitablement l'insatisfaction de la clientèle.

Le tableau 22 récapitule les résultats que nous avons obtenus sur le terrain concernant la gestion de l'entretien et des réparations.

TABLEAU 7.23 GESTION DE L'ENTRETIEN ET DES RÉPARATIONS

Recommandations Gestion de l'entretien et des réparations	Hôpital A	Hôpital B	Hôpital C
• Limiter le nombre de requêtes par téléphone ou de vive voix	✓		
• Libérer les chefs de secteurs de la prise en charge des requêtes	✓		
• Libérer les chefs de secteurs de la prise en charge de l'enregistrement des bons de commandes	✓		
• Libérer les chefs de secteurs de la vérification des comptes-rendus et de la conformité des travaux de maintenance ou de petite envergure	✓		
• Présence de chef d'équipe compétent dans tous les départements afin de libérer le chef de secteur du maximum des tâches concernant ce rôle	✓	✓	✓
• Faire un suivi plus rigoureux des requêtes en cours dans MainBoss	✓	✓	✓
• Développer un outil de travail qui permet de consigner toutes les informations sur les requêtes et qui facilite le suivi des travaux	✓	✓	✓

### 7.1.2 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le temps consacré à la gestion des ressources humaines est légèrement différent au site C. Effectivement, les chefs de secteur des hôpitaux A et B attribuent en général 50 % de leur temps à ce rôle tandis que ceux de l'hôpital C y allouent environ 20 %. Nous pouvons ici faire un lien avec la présence de chefs d'équipe compétents qui prennent en charge certains

aspects reliés à la gestion des ressources humaines. Par contre, la présence d'employés problématiques peut aussi justifier cette différence.

Les tâches faisant partie du rôle de la gestion des ressources humaines sont sensiblement les mêmes au sein des trois sites. On parle ici de la planification des horaires de travail, du maintien de la discipline et d'une bonne ambiance de travail dans l'équipe, de l'application des mesures de sécurité, de la gestion des conflits et des problèmes d'absentéismes ainsi que des activités de reconnaissance.

La seule recommandation concernant la gestion des ressources humaines se retrouve dans le tableau 23.

TABLEAU 7.24 GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Recommandations Gestion des ressources humaines	Hôpital A	Hôpital B	Hôpital C
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Déléguer la gestion des ressources humaines au chef d'équipe</li> </ul>	✓	✓	

### 7.1.3 GESTION FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE

En ce qui a trait à la gestion financière et administrative, les répondants consacrent approximativement la même portion de temps soit entre 5 et 20 %.

Par ailleurs, la fréquence à laquelle les chefs de secteur effectuent le contrôle et le suivi de leurs dépenses peut varier. Un des répondants effectue cette tâche en moyenne quatre fois par semaine. Effectivement, chaque fois qu'il enregistre une commande, il fait un suivi et un contrôle. Prenant en considération que l'enregistrement des commandes est une tâche qui peut être éliminée du rôle de la gestion de l'entretien et des réparations comme nous l'avons vu précédemment, il serait préférable que ce chef de secteur effectue moins fréquemment son suivi. D'ailleurs, les chefs de secteur devraient faire un léger suivi quotidiennement et un suivi plus rigoureux mensuellement.

De plus, les chefs de secteur doivent être conscients que le respect du budget fait partie de l'une de leurs responsabilités. D'ailleurs, ils doivent prendre les mesures nécessaires pour le respecter.

Ces derniers éléments sont présentés dans le tableau 24.

TABLEAU 7.25 LA GESTION FINANCIÈRE ET ADMINISTRATIVE

<b>Recommandations Gestion financière et administrative</b>	<b>Hôpital A</b>	<b>Hôpital B</b>	<b>Hôpital C</b>
• Léger suivi quotidien	✓	✓	✓
• Suivi rigoureux mensuelle	✓	✓	✓
• Responsabiliser les chefs de secteur qu'ils sont responsable du respect du budget	✓	✓	✓

#### 7.1.4 GESTION DE PROJET

La gestion de projets constitue le deuxième rôle où la différence est importante entre les hôpitaux du CHUM.

D'abord, les chefs de secteur de l'hôpital C sont les seuls à s'occuper des projets reliés au développement du CHUM centre-ville. De ce fait, ils consacrent considérablement plus de temps à ce rôle que leurs collègues, c'est-à-dire 40 % comparativement à 5 et 10 %. D'ailleurs, ce dernier point coïncide avec le pourcentage de temps que les gestionnaires passent en réunion. Nous avons recensé que les gestionnaires du site C consacrent 60 % de leur temps à des réunions, tandis que les répondants des hôpitaux A et B y passent respectivement 5 % et 30 % de leur temps. De plus, les répondants A et B ont peu de réunions prévues à leur horaire (1- 3 heure/semaine) comparativement à leurs collègues de l'hôpital C (2 heures/semaine/projet). Donc, la différence imposante entre ces pourcentages est due aux réunions de projet reliées au développement du CHUM centre-ville. Cette participation occupe une très grande partie de l'emploi du temps des gestionnaires de l'hôpital C. Par contre, le fonctionnement du département ne semble pas être affecté de cette situation. Au contraire, selon nos observations et selon les statistiques du CHUM, nous pouvons mentionner que parmi les trois sites, le département des services techniques de l'hôpital C est le plus performant.

Cependant, peu importe les types de projets dans lesquelles les chefs de secteur sont appelés à participer, ils assurent un rôle de soutien, de support ou encore de coordination.

Enfin, la présence des chefs de secteur n'est pas requise durant la totalité des réunions de projets. Nous proposerons plus loin dans ce chapitre des recommandations reliées à ce point à améliorer mais la plus importante se retrouve dans le tableau 25.

TABLEAU 7.26 GESTION DE PROJET

Recommandations Gestion de projet	Hôpital A	Hôpital B	Hôpital C
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structurer l'ordre du jour des réunions pour minimiser la présence des chefs de secteur</li> </ul>	✓	✓	✓

#### 7.1.5 AMÉLIORATION CONTINUE

Comme nous l'avons présenté dans la section précédente, les répondants consacrent peu de temps à l'amélioration continue soit entre 5 et 10 % de leur temps.

Le principal facteur est le manque de temps. Les résultats de notre recherche, axés sur l'amélioration de la gestion du temps des gestionnaires, pourront sans doute améliorer la situation.

L'amélioration continue fait partie des tâches importantes, mais non urgentes auxquelles les gestionnaires doivent se concentrer selon la loi d'Eisenhower (Chapitre I). Ainsi, ils doivent faire une juste répartition de leur temps entre les différents rôles auxquels ils doivent faire face afin de libérer une portion de temps pour l'amélioration continue.

Par exemple, les gestionnaires de l'hôpital A peuvent se libérer de certaines tâches reliées au rôle de la gestion de l'entretien et des réparations comme nous l'avons vu précédemment. Tandis que les répondants de l'hôpital C peuvent consacrer davantage de temps à l'amélioration continue en étant dispensés de certaines réunions relatives à la gestion de projet.

Le tableau 26 indique la recommandation concernant l'amélioration continue.

TABLEAU 7.27 AMÉLIORATION CONTINUE

Recommandations Amélioration continue	Hôpital A	Hôpital B	Hôpital C
<ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter le temps consacré à l'amélioration continue, tâche importante, mais non urgente</li> </ul>	✓	✓	✓

À la lumière de l'analyse des différents rôles des chefs de secteur, nous pouvons répondre à la première question de recherche ainsi qu'aux hypothèses s'y rattachant.

**Q1 : À travers les différents rôles des gestionnaires, est-ce possible de dégager du temps pour les activités importantes?**

**H1 :** Au sein du rôle de la gestion de l'entretien et des réparations, certaines activités devraient être améliorées ou encore retirées aux gestionnaires.

Oui, certaines activités peuvent être retirées aux gestionnaires en ce qui a trait à la gestion de l'entretien et des réparations. Par contre, ces modifications concernent seulement l'hôpital A. En effet, les chefs de secteur de cet hôpital ne devraient pas s'occuper des tâches telles que la réception des requêtes, la prise de commandes, l'enregistrement des bons de commandes, la vérification des comptes-rendus de travail et la conformité des travaux.

D'autre part, nous pouvons aussi mentionner que le suivi des requêtes en cours est une activité à améliorer au niveau des trois sites. Les gestionnaires doivent effectuer un suivi plus rigoureux des requêtes en cours dans le logiciel MainBoss. Afin de faciliter ce suivi, il serait intéressant de développer un outil ou des méthodes de travail adéquates qui permettent de consigner toutes les informations sur les requêtes et de faire le suivi.

**H2 :** Au sein du rôle de la gestion des ressources humaines, certaines activités devraient être améliorées ou encore retirées aux gestionnaires.

La gestion des ressources humaines est un des rôles qui ne peut être retiré des fonctions des chefs de secteur puisque les employés sont la base de toutes gestions.

De plus, nous ne pouvons mentionner aucune amélioration particulière à apporter. Par contre, les chefs d'équipe pourraient faire un premier avertissement ou une première rencontre avec les employés concernés par des conflits, des problèmes d'absentéisme ou de discipline. Par la suite, si le problème persiste, le chef de secteur intervient. Cependant, cette activité ne doit pas être complètement retirée aux gestionnaires, les chefs de secteur doivent déléguer en gardant la responsabilité finale.

**H3 :** Au sein du rôle de la gestion financière et administrative, certaines activités devraient être améliorées ou encore retirées aux gestionnaires.

D'abord, nous considérons qu'aucune activité au sein du rôle de la gestion financière et administrative ne peut être retirée aux chefs de secteur.

Cependant, les chefs de secteur peuvent améliorer le suivi du budget et des dépenses. Plus précisément, les gestionnaires devraient effectuer un léger suivi quotidiennement et un suivi plus rigoureux mensuellement. De plus, ils doivent mettre en place des mesures afin de respecter leur budget. Ce dernier aspect fait partie d'une des responsabilités des chefs de secteur qui ne devrait pas être mis de côté.

**H4 :** Au sein du rôle de la gestion de projet, certaines activités devraient être améliorées ou encore retirées aux gestionnaires.

Il ne semble pas y avoir des activités au sein du rôle de la gestion de projet qui peuvent être retirées aux gestionnaires. En effet, la participation des chefs de secteur au projet est nécessaire puisqu'ils assurent un rôle de support et de coordination. De plus, pour les chefs de secteur des sites A et B, la gestion de projet monopolise une part négligeable de leur temps. Néanmoins, il existe une amélioration possible au sujet des réunions de projet afin de libérer les chefs de secteur de l'hôpital C. Leur présence n'est pas nécessaire durant la totalité des réunions de projet. Donc, dans un tel cas, l'ordre du jour pourrait être modifié afin de convoquer les gestionnaires à une partie ciblée de la réunion.

**H5 :** Au sein du rôle de l'amélioration continue, certaines activités devraient être améliorées ou encore retirées aux gestionnaires.

Au contraire, les gestionnaires doivent développer des activités concernant le rôle relié à l'amélioration continue. Actuellement, les chefs de secteur consacrent une part infime à ce rôle capital soit de 5 à 10 %. Donc, l'augmentation du temps y étant consacré et du nombre d'activités relatives à l'amélioration continue constitue l'amélioration à apporter au sujet de ce rôle.

## 7.2 LES APPROCHES DE LA GESTION DU TEMPS

### 7.2.1 LA PLANIFICATION

Conformément à la littérature, la planification consiste à planifier la journée, la semaine, le mois ou l'année à venir. La planification permet principalement de gérer l'emploi du temps, d'atteindre des objectifs et d'éviter de se précipiter dans l'action. D'ailleurs, Comtois mentionne que « *sans la planification, nous sommes plus ou moins à la merci des événements* ». Dans la même veine, la loi de Mackenzie (Chapitre I) stipule que planifier signifie gagner du temps puisque nous mettons moins de temps à réaliser un projet lorsque l'on a pris le temps nécessaire, environ 1% du temps total, pour planifier.

La planification des chefs de secteur est en lien avec les outils qu'ils utilisent. N'utilisant que très peu d'outils, les chefs de secteur parviennent à planifier dans un horizon de temps très limité. Lorsque les répondants planifient, car ce n'est pas toujours le cas, ils planifient seulement une journée de travail à l'avance. La planification à très court terme des gestionnaires fait qu'ils se retrouvent constamment précipités dans l'action et à la merci des événements.

La veille des journées d'observations, les répondants ont rempli un document que nous leur avons préalablement fourni afin d'énumérer les tâches à effectuer au courant de la journée du lendemain en précisant un temps approximatif pour chacune des tâches. (Chapitre VI) Nous avons pu constater que cet exercice ne leur est pas familier et qu'ils n'établissent pas ce type de liste habituellement, surtout en ce qui concerne le temps attribué à chaque tâche.

Le répondant de l'hôpital B a d'ailleurs refusé de compléter ce document en affirmant que cela ne sert à rien de planifier sa journée puisque son horaire change constamment. En ce qui a trait aux répondants de l'hôpital A et C, nous pouvons dire que leur horaire prévu

comparativement à leur horaire réel ne comporte pas énormément de changement sur les tâches à faire. En effet, le répondant A2 a effectué toutes les tâches prévues sauf une soit la vérification des travaux de plomberie. De plus, celui-ci a effectué des commandes de matériels, une tâche qui n'était pas prévue dans son horaire. Les tâches n'ont pas été accomplies dans les délais approximatifs estimés la veille. Toutefois, le répondant C2 a exécuté toutes les tâches prévues dans les temps approximatifs anticipés. Nous pouvons mentionner à l'aide de nos observations que cet exercice n'est pas accompli quotidiennement par les chefs de secteur.

Dans un tout autre ordre d'idées, comme le mentionne la littérature, le temps consacré à planifier permet de s'attarder à l'importance et à la valeur ajoutée des tâches. De plus, la planification permet de faire des choix selon l'importance et non l'urgence. Ces derniers points nous permettent de comprendre la situation des chefs de secteur. En effet, les chefs de secteur planifient très peu leur emploi du temps ce qui ne leur permet pas de penser à l'importance et à la valeur ajoutée des tâches. Donc, ils se précipitent continuellement dans l'urgence au lieu de l'importance. Cette notion d'urgence et d'importance sera discutée plus en détail dans la section suivante concernant les priorités.

Ensuite, un autre point abordé dans la littérature affirme que plus nous planifions chaque tâche en attribuant clairement le temps alloué pour l'effectuer, plus nous disposons de temps pour accueillir les éléments imprévisibles. D'ailleurs, un principe tiré du livre Managez votre temps et vos priorités décrit parfaitement ce dernier point : « *le temps programmé chasse celui qui ne l'est pas* » (Launay-Duhautbout, Muller et al. 2005).

De ce fait, les chefs de secteur ont tout intérêt à planifier le plus de tâches possible en allouant un temps préétabli puisque leur emploi du temps est composé d'un nombre élevé d'imprévus et d'urgences. Dans les interviews, les répondants ont affirmé fixer une durée anticipée aux tâches à effectuer. Par contre, nous n'avons pas pu observer ce fait sur le terrain. Selon la loi de Parkinson, présenté dans la revue de littérature (Chapitre I), le travail se dilate jusqu'à occuper la totalité du temps disponible. Il est donc important que les gestionnaires évaluent le temps nécessaire à l'accomplissement de chaque tâche et de lui affecter un budget temps par la suite.

Aussi, les chefs de secteur ont intérêt à tenir compte du coefficient de temps maîtrisable de 40 % lors de leur planification (Chapitre I). Par contre, les chefs de secteur auraient avantage à augmenter cet espace-temps conservé à 60 % puisqu'une part importante de leur journée est composée d'imprévus et d'urgences.

De plus, toujours selon la littérature, la planification permet d'anticiper et de voir à plus long terme les tâches importantes à venir. Mettant ce dernier point en perspective, les gestionnaires auraient plus de facilité à envisager certains éléments de leur emploi du temps à plus long terme en planifiant davantage.

- Sensibiliser les gestionnaires aux bienfaits et à l'économie de temps qu'engendre la planification. Maîtriser son temps, c'est le planifier!
- Développer l'habitude chez les gestionnaires de faire de la planification une activité en soi.
- Sensibiliser les gestionnaires à planifier afin de penser à la valeur ajoutée d'une tâche avant d'agir.
- Établir une planification en fonction des échéanciers, des priorités et de l'importance.
- Établir une planification à moyen et à long terme.
- Donner les moyens et les outils aux gestionnaires afin d'effectuer une planification adéquate.
- Fixer une durée anticipée pour chaque tâche planifiée.
- Planifier une marge de temps pour les imprévus.

### 7.2.2 LES PRIORITÉS

D'après la littérature, la gestion des priorités est une notion d'ordonnement, elle permet de préciser un ordre de réalisation dans le travail (Latrobe 2003). Notamment, la gestion des priorités est associée aux concepts de l'urgence et de l'importance comme le démontre la loi d'Eisenhower (Chapitre I). Le tableau 27 rappelle cette loi.

TABLEAU 7.28 URGENCE/IMPORTANCE

	Urgent	Peu urgent
Important	<b>II</b> <b>Activités :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crises</li> <li>• Problèmes pressants</li> <li>• Projets soumis avec échéance</li> </ul>	<b>I</b> <b>Activités :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prévention, activités relatives à nos capacités de production</li> <li>• Approfondissement des relations</li> <li>• Recherche de nouvelles opportunités</li> <li>• Planification</li> <li>• Détente</li> <li>• Amélioration continue</li> </ul>
	<b>Solutions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je fais</li> <li>• Je me fais aider</li> <li>• De type « A »</li> </ul>	<b>Solutions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je fais</li> <li>• Je délègue</li> <li>• De type « B »</li> </ul>
Peu Important	<b>III</b> <b>Activités :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interruptions, appels téléphoniques quelconques, courriers et rapport, certaines réunions</li> <li>• Diverses questions à régler rapidement</li> <li>• Diverses activités gratifiantes</li> </ul>	<b>IV</b> <b>Activités :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités futiles</li> <li>• Courrier</li> <li>• Certains appels téléphoniques (gaspille-temps)</li> <li>• Passe-temps</li> </ul>
	<b>Solutions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque fois que possible, je délègue</li> <li>• Sinon, je planifie et je commence dès que possible</li> <li>• De type « C »</li> </ul>	<b>Solutions :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Je diffère</li> <li>• Je laisse tomber</li> <li>• Je délègue</li> </ul>

Selon la littérature, les gestionnaires du CHUM devraient changer leur règle de priorité afin de remplacer la réactivité et l'urgence par la proactivité (Launay-Duhaubout 2005). Cependant, il faut tenir compte du fait que les services techniques au CHUM sont caractérisés par un service visant entre autres à répondre aux urgences des autres. Selon les résultats de notre étude, les gestionnaires du CHUM confirment tous prioriser les tâches urgentes avant les tâches importantes. D'ailleurs, les chefs de secteur du CHUM suivent le principe théorique selon lequel l'urgence aspire l'importance (Lainé 2004). Ils traitent les urgences au

fur et à mesure qu'elles se présentent sans vérifier si elles sont vraiment prioritaires et importantes. En résumé, les gestionnaires ne font que gérer des urgences. Donc ils n'agissent pas nécessairement de façon correcte et efficace. D'après Lainé (2004), cette manière de travailler cause des effets négatifs sur l'emploi du temps et sur le stress puisque ce que les tâches et les activités importantes deviennent après un certain laps de temps extrêmement urgentes.

D'après nos observations et nos entrevues, nous pouvons dire que les chefs de secteur se retrouvent dans le cadran I et le cadran III de la loi d'Eisenhower présenté dans le tableau 24. En effet, leur emploi du temps est principalement occupé par la gestion de crises et de problèmes pressants, par des interruptions, des appels téléphoniques, des courriels et des réunions. D'ailleurs, le premier répondant mentionne passer la majorité de son temps à gérer des crises tandis que le deuxième affirme que sa journée est composée de 80 % de crises et d'imprévus. Enfin, le troisième répondant dit :

« [...]je gère des crises, c'est sûr. Je suis ici pour ça. »

Par ailleurs, les chefs de secteur se soumettent aux imprévus puisqu'ils ont « *tendance à traiter les problèmes dans leur ordre de survenance plutôt que dans leur ordre d'importance* » (Lainé 2004). C'est pourquoi les gestionnaires doivent rester à l'affût et se questionner constamment sur les imprévus puisqu'un événement imprévisible qui se répète plusieurs fois doit soit être une tâche à programmer, soit un problème à régler (Licette 2008).

Les gestionnaires doivent absolument se diriger vers le cadran II et se concentrer sur des activités importantes à valeur ajoutée telles que la prévention, l'amélioration continue, l'approfondissement des relations et la planification. Reconnaître le rang prioritaire aux activités du cadran II permet aux gestionnaires de se préparer et de faire face aux urgences de demain.

Afin de prioriser adéquatement les tâches, une des solutions que nous propose la littérature est l'approche ABC (Chapitre I). Cette technique permet de faire la différence entre les activités « normale » et celles « prioritaire ». Le gestionnaire doit attribuer une catégorie à

chacune des activités soit A (activités relatives au cadran II), B (activités relatives au cadran I) et C (activités relatives au cadran III) comme présenté dans le tableau 27 (Latrobe 2003).

- Les gestionnaires doivent prendre le temps de se questionner et non constamment se retrouver dans le feu de l'action.
- Les gestionnaires doivent prioriser ce qui est important avant ce qui est urgent. L'utilisation de la méthode ABC peut-être adéquate.
- Les gestionnaires doivent se concentrer sur des activités relatives au cadran II soit la prévention, l'amélioration continue, l'approfondissement des relations et la planification.
- Possibilité que les chefs d'équipe effectuent un premier filtre des crises et des urgences afin de libérer les chefs de secteur.
- Les gestionnaires doivent rester à l'affût et se questionner constamment sur les imprévus puisqu'un événement imprévisible qui se répète plusieurs fois doit soit être une tâche à programmer ou un problème à régler.

### 7.2.3 DÉLÉGATION

La littérature met l'accent sur l'importance du choix de la personne à qui les gestionnaires délèguent des tâches. En fait, l'employé doit posséder les moyens, les compétences, le temps nécessaire et la motivation à la réalisation de la tâche. De plus, le gestionnaire doit avoir une totale confiance que son employé dispose des capacités pour mener à terme la tâche confiée. Donc, un climat de confiance et une solidarité entre les collaborateurs sont capitaux à tout processus de délégation (Hermel 2005).

En ce qui concerne la délégation, le manque de personnel à qui les chefs de secteur peuvent déléguer des tâches est un des problèmes majeurs de ce service. Deux raisons nous ont été évoquées par les chefs de secteur : le manque de disponibilités et le manque de compétences des subordonnés.

D'ailleurs, lors de nos entrevues, un des gestionnaires mentionne que lorsqu'une tâche est trop complexe, il ne peut la déléguer à aucun de ses subordonnés. D'autre part, dans une

citation mentionnée à la section 6.3.3, le chef de secteur A2 confirme le manque de compétences des employés.

Ce dernier a aussi ajouté lors des entrevues qu'il a confiance en certains de ses employés à 100%, tandis qu'en d'autres seulement à 80%. Cette dernière proportion représente dans la plupart des cas les employés travaillant au CHUM depuis plusieurs années. Ces employés ne sont pas enclins à prendre davantage d'initiatives et ne sont pas non plus motivés à augmenter leurs responsabilités.

D'autre part, selon les chefs de secteur le manque de disponibilités des subordonnées est le résultat d'un trop grand nombre de tâches déjà délégué auparavant. De ce fait, ces derniers manquent de temps pour effectuer les tâches nouvellement déléguées. Ce dernier point peut entraîner certains délais dans l'exécution des travaux, mais ne constitue pas un point critique.

D'après les propos précédents et selon nos observations, nous pouvons conclure que les chefs de secteur ne sont pas en mesure de déléguer tout ce qui pourrait l'être principalement par manque de ressources.

Dans un autre ordre d'idées, comme le mentionne la littérature, les chefs de secteur procèdent à des suivis sur le terrain et prennent aussi le temps de faire le point avec leurs collaborateurs en rapport aux tâches déléguées. Par contre, ce dernier point concerne seulement les projets importants et non les requêtes de roulement. Néanmoins, ce dernier élément reste en accord avec la littérature puisque le département des services techniques reçoit un nombre élevé de requêtes que nous pouvons qualifier de routinières et banales. Il serait donc considéré comme impertinent et comme une perte de temps d'effectuer un suivi ainsi qu'un contrôle sur ces requêtes.

- Employés problématiques refusant la délégation de certaines tâches.
- Climat de confiance et de solidarité entre les collaborateurs à améliorer.
- Manque de compétences et de disponibilités des subordonnés semble un aspect critique de la délégation.

- Manque de confiance envers les employés empêche les chefs de secteur de déléguer certaines tâches.
- Essayer de motiver et de responsabiliser les employés à l'aide de la délégation de certaines tâches.

#### 7.2.4 GÉRER LES VOLEURS DE TEMPS

Selon les écrits de la littérature, il existe plusieurs activités qui absorbent beaucoup de temps sans efficacité, c'est-à-dire qui n'apportent aucun résultat tangible ni pour l'entreprise en général, ni pour soi (Atkinson 1989).

Dans la présente étude, nous nous sommes concentrés sur certains voleurs de temps externes qui nuisent davantage aux chefs de secteur tels que les interruptions, les appels téléphoniques, les courriels, les bavardages avec les collègues, les réunions et les déplacements.

Nous avons pu constater qu'un des répondants affirme être interrompu seulement trois ou quatre fois par jour. Celui-ci indique que ce nombre peu élevé d'interruptions est en lien avec l'emplacement de son bureau, sa personnalité ainsi que la nature de son équipe qui se veut très autonome et discrète. Selon la littérature, cette situation est ambiguë. D'une part, le gestionnaire doit rester accessible afin de pouvoir donner des précisions et des avis sur les travaux en cours. D'autre part, il est plus efficace d'avoir un nombre peu élevé d'interruptions pour faciliter le travail en période continue.

Par ailleurs, les répondants sont en contradiction avec la littérature concernant les mesures prises contre les dérangements. En effet, les chefs de secteur n'utilisent aucun moyen afin de pouvoir se consacrer de manière continue à leur travail comme le prescrit la littérature. De fait, les chefs de secteur ont tout intérêt à dire non à certaines interruptions en conservant des relations de travail et une confiance satisfaisante. De plus, lorsque cela est possible, les gestionnaires peuvent décaler leurs horaires afin d'avoir moins d'interruptions. Ou encore, fixer des heures de portes ouvertes et être disponible seulement durant ces heures-là. Enfin, les chefs de secteur peuvent anticiper les interruptions en se déplaçant et en communiquant à l'avance avec les personnes susceptibles de les interrompre dans l'avenir. Une des approches

suggérées par la littérature, l'approche du guerrier, consiste à se réserver un temps pour soi et à le protéger. Par contre, cette approche doit être utilisée avec modération puisque comme le mentionne Covey « *l'approche de l'action indépendante est inefficace dans une réalité faite d'interdépendances* »(Covey 1995).

D'après les observations que nous avons effectuées sur le terrain, les chefs de secteur sont constamment interrompus par les appels téléphoniques que ce soit à leur poste ou par le biais de leur pagette lorsqu'ils sont en déplacement (Gleeson 2009). De plus, ils répondent sur-le-champ à tous les appels. Donc, il serait préférable que les chefs de secteur fassent filtrer leurs appels par le chef d'équipe lorsque cela est possible, sinon qu'ils effectuent un filtre à l'aide de l'afficheur téléphonique.

D'autre part, malgré le fait que les chefs de secteur considèrent passer entre 10 et 15 % de leur journée à gérer leurs courriels, nous ne considérons pas cette activité comme un voleur de temps. D'autant plus que les gestionnaires lisent et traitent leurs courriels à des moments précis dans leur journée et non de façon disparate. Toutefois, les gestionnaires semblent manquer de temps pour traiter les courriels.

En ce qui concerne les bavardages avec les collègues, les chefs de secteur sont tous du même avis. Ils considèrent que socialiser de façon raisonnable fait partie de leur travail afin d'obtenir une harmonie et un esprit d'équipe entre les membres. Par contre, ils sont d'avis que passer plus de 25 % à socialiser est excessif et constitue une perte de temps. Ce dernier point est cohérent avec la littérature qui mentionne qu'il est important pour le gestionnaire de garder une bonne cohésion d'équipe et de rester disponible pour les employés en conservant en tête une limite de temps adéquate.

D'autre part, les réunions constituent un voleur de temps important pour le répondant de l'hôpital C. Effectivement, celui-ci passe plus de 60 % de son temps en réunion. Tandis que les répondants des hôpitaux A et B passent respectivement 5 % et 30 % de leur temps en réunion. Cette disproportion résulte des divers projets liés au développement du CHUM centre-ville. Ce nombre élevé de réunions entraîne parfois des conflits dans l'horaire du chef de secteur de l'hôpital C. D'ailleurs, à l'occasion il ne parvient pas à participer à toutes les réunions auxquelles il est convoqué. C'est ainsi qu'il doit assister aux réunions qu'il

considère les plus importantes ou dans des cas très particuliers, il assiste à une partie ciblée des réunions. Ce dernier point est développé au sein de la littérature et ne semble pas être appliqué au sein de la direction des services techniques. Donc, afin de libérer du temps aux gestionnaires, il serait préférable qu'ils assistent à une partie ciblée des réunions soit seulement sur les points qu'ils les concernent. Notamment, l'ordre du jour des réunions pourrait être établi en fonction de la présence des gestionnaires.

Enfin, les déplacements sont une partie intégrante du travail des chefs de secteur et constituent un voleur de temps considérable pour deux des répondants (B et C). En raison du suivi des réparations en cours, des projets ou des réunions, les gestionnaires doivent se déplacer très fréquemment. Selon la littérature, il est préférable de limiter au maximum ses déplacements. Par conséquent, la nature des tâches des chefs de secteur n'est pas en cohésion avec ce dernier énoncé puisque le suivi sur les chantiers est une de leurs responsabilités prioritaires.

Afin de limiter ses déplacements, le répondant de l'hôpital A a instauré la politique de porte ouverte ce qui lui permet d'être au courant des projets en cours. Toutefois, cette stratégie augmente considérablement le nombre d'interruptions et ne permet pas d'effectuer un suivi sur le travail des employés.

- Perte de temps significative due aux interruptions.
- Lorsque possible décaler les horaires de travail des chefs de secteur afin de limiter le nombre d'interruptions de la part des employés.
- Fixer des heures de portes ouvertes.
- Anticiper les interruptions : se déplacer et communiquer à l'avance avec les personnes susceptibles d'interrompre dans l'avenir.
- Faire filtrer les appels par les chefs d'équipe ou par l'entremise de l'afficheur lorsque les chefs de secteur effectuent une tâche.
- Assister à une partie ciblée de la réunion (occupation des chargés de projets) :

- Établir l'ordre du jour des réunions en fonction des points qui concernent les chefs de secteur
  - Régler les points concernant les chefs de secteur au début de la réunion
  - Vidéoconférence pour les réunions à l'extérieur de l'hôpital
- Regrouper les déplacements dans la journée.
- Essayer de limiter les déplacements :
- Prise de photos par les chefs d'équipe des lieux nécessitant des travaux afin de les faire parvenir aux chefs de secteur
  - Transférer le suivi et le contrôle final sur les lieux des travaux de maintenance aux chefs d'équipe
  - Contrôle final assuré par les chefs de secteur seulement sur les lieux des travaux de grandes envergures (projet)

### 7.2.5 LE REGROUPEMENT DES TÂCHES

En théorie, plusieurs activités professionnelles similaires que l'on effectue de façon routinière peuvent être traitées de façon groupée ce qui permet de les réaliser en un minimum de temps. Une fois regroupé, le principe précise que l'on doit se réserver une ou plusieurs plages de temps à son agenda afin d'exécuter ces tâches. Des travaux de Gleeson (1995) confirment que le traitement de tâches regroupées correspond à 20 % d'une journée, tandis que les mêmes tâches exécutées au fur et à mesure peuvent représenter jusqu'à 50 %. L'économie de temps est causée par le fait que le gestionnaire doit préparer qu'une seule fois la démarche que ce soit la préparation physique nécessaire pour passer d'une tâche à l'autre ou encore la préparation mentale requise afin de se concentrer sur chaque tâche. Dans la même veine, la loi de Carlson présentée dans le tableau 1 du chapitre selon laquelle la réalisation d'une tâche sans interruption est plus rentable que si elle est réalisée de façon hachée confirme les propos précédents.

En pratique, comme nous avons pu le remarquer en effectuant notre étude sur les chefs de secteur du CHUM, la situation peut comporter quelques singularités. En raison du fait qu'ils se retrouvent au premier niveau de la direction, les chefs de secteur sont considérés comme la première ressource en cas de problèmes ou de complications. C'est ainsi qu'ils sont obligés de par leurs fonctions de répondre dans la plupart des cas sur-le-champ à tout appel téléphonique. Donc, dans le cas des appels téléphoniques, il est impossible d'appliquer la théorie du regroupement des tâches pour ces gestionnaires.

Par contre, certains des répondants tentent de regrouper le traitement des courriels et des tâches administratives à des périodes fixes de la journée. Par exemple, très tôt le matin afin d'éviter au maximum le nombre d'interruptions. Selon la littérature, une autre solution consiste à se réserver des plages de temps dans son agenda que l'on peut appeler des rendez-vous avec soi-même (Licette 2008). Cependant, selon nos observations, il semble très difficile pour les chefs de secteur d'avoir une période continue de travail dû au nombre élevé d'interruptions et de déplacements.

- Inciter les gestionnaires à regrouper le traitement des courriels, des tâches administratives et des déplacements afin d'économiser du temps.

- Inciter les gestionnaires à planifier des périodes de temps continues dans leur agenda pour effectuer les tâches regroupées.

**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 assez exploitées par les gestionnaires.

Les approches principales de la gestion du temps ne sont pas assez exploitées puisque les chefs de secteur les utilisent seulement en partie.

En effet, les chefs de secteur effectuent seulement une planification à court terme à l'aide d'outils de base tel que la liste de choses à faire. Notamment, ils ne gèrent par leurs tâches ainsi que leurs activités en fonction des priorités et du degré d'importance. De plus, les gestionnaires ne délèguent pas toutes les tâches qui pourraient être déléguées à leurs collaborateurs. Enfin, ils ne gèrent pas de façon optimale les voleurs de temps car ils ne limitent pas les interruptions, les appels téléphoniques, les réunions et les déplacements.

**Si oui:**

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

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

Les chefs de secteur ne parviennent pas à se libérer du temps de manière significative. Par contre, ce n'est pas une mauvaise utilisation qui en est la cause, mais bien une sous-utilisation des approches de la gestion du temps. Les chefs de secteur utilisent des approches de la bonne manière, mais pour se libérer du temps de façon significative, ils doivent les utiliser beaucoup plus rigoureusement. Dans le même sens, ils doivent pousser plus loin leur planification, leur gestion des priorités, leur délégation et leur gestion des voleurs de temps. Ainsi, ils pourront commencer à gérer et non seulement survivre à l'urgence.

**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.

Concernant chacune des approches, il existe des améliorations qui permettront aux gestionnaires de gagner du temps.

Les principaux points à améliorer en ce qui a trait à la planification sont les suivants. D'abord, les gestionnaires doivent développer l'habitude de faire de la planification une activité en soi. De plus, ils doivent établir une planification à court, moyen et long terme en fonction des échéanciers, des priorités et de l'importance.

Dans un autre ordre d'idées, divers aspects peuvent aussi être améliorés concernant la gestion des priorités. Les gestionnaires doivent prendre le temps de se questionner sur les tâches et non constamment se retrouver dans le feu de l'action. De cette façon, ils pourront prioriser les tâches importantes avant celles qui sont urgentes. Ainsi, les gestionnaires pourront se concentrer sur des activités relatives au cadran II soit la prévention, l'amélioration continue, l'approfondissement des relations et la planification.

Relativement à la délégation, les points à améliorer ne concernent pas seulement les chefs de secteur. En effet, c'est le climat de confiance et de solidarité entre les collaborateurs qui constitue le point critique. Le manque de confiance, de compétence et de disponibilité des subordonnés sont des aspects à améliorer pour faciliter la délégation.

Enfin, les éléments à améliorer en ce qui touche la gestion des voleurs de temps sont multiples et variés. Afin de limiter les interruptions, lorsque la situation le permet, les chefs de secteurs doivent décaler leur horaire, fixer des heures de portes ouvertes et anticiper les interruptions en se déplaçant ainsi qu'en communiquant à l'avance avec les personnes susceptibles de créer des interruptions dans l'avenir. En ce qui regarde les appels téléphoniques, les gestionnaires pourraient faire filtrer les appels par les chefs d'équipe ou par l'entremise d'un afficheur téléphonique. Par ailleurs, l'ordre du jour des réunions pourrait être établi en fonction des points qui concernent les gestionnaires. Ainsi, les gestionnaires pourraient avoir la possibilité d'assister à une partie ciblée des réunions soit seulement sur les

points qui les concernent. De plus, pour limiter le temps accordé à cette tâche, les chefs de secteur doivent regrouper leurs déplacements dans une ou deux périodes de la journée.

**Si non:**

**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 de mettre en place une combinaison adéquate d'approches de la gestion du temps.

La gestion par les urgences ne laisse pas de temps aux gestionnaires de se questionner avant d'agir. En d'autres mots, puisqu'ils sont entraînés par un flux continu d'urgences, ils ne prennent pas le temps de penser à planifier, à gérer les priorités ou à déléguer. Par exemple, ils manquent de temps pour réfléchir et établir un plan des tâches qu'ils doivent accomplir dans les prochains jours. Notamment, ils manquent de temps pour analyser et recenser les tâches qui pourraient être déléguées. Enfin, toujours dû à leur gestion par les urgences, les gestionnaires n'ont pas le temps de penser avant d'effectuer une tâche au degré de priorité de celle-ci.

**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.

Oui, c'est l'utilisation d'un ensemble des approches qui permet à l'utilisateur de se concentrer sur les tâches importantes pour ainsi optimiser son emploi du temps.

Les chefs de secteur utilisent seulement quelques-unes des approches et ne les utilisent pas de la meilleure façon possible. De ce fait, il est certain qu'ils ont avantage à appliquer plusieurs voir toutes les approches de façon plus rigoureuse afin d'obtenir une économie de temps.

## 7.3 LES OUTILS DE LA GESTION DU TEMPS

### 7.3.1 AGENDAS

La littérature sur les agendas confirme que l'agenda est l'outil indispensable de toute gestion du temps puisqu'il permet de suivre les rendez-vous, de gérer les tâches et les projets et il aide à respecter les échéances, de gérer les contacts, de prendre des notes et d'établir un ordre de priorité des tâches. De même, il est dicté par la revue de littérature de posséder et d'utiliser qu'un seul agenda pour éviter la confusion et la perte d'informations. Cet outil, sous format papier ou électronique, est considéré efficace seulement si l'utilisateur prévoit et bloque du temps pour toutes les tâches et les projets d'envergure en cours.

De plus, il est indiqué dans la revue de littérature concernant les agendas électroniques que cet outil permet de centraliser toute l'information en lien avec les tâches, les notes, les courriels, les contacts et les rendez-vous. Ce potentiel de gestion incomparable permet d'obtenir une meilleure vision des tâches à accomplir.

En ce qui a trait à l'utilisation d'un seul agenda, les gestionnaires n'appliquent pas les concepts énoncés dans la revue de littérature. En effet, tous les répondants emploient l'agenda papier et l'agenda électronique LOTUS. Il est important de mentionner que l'utilisation du logiciel LOTUS leur a été imposée par la direction des services techniques du CHUM. D'autre part, les gestionnaires manquent de connaissance en ce qui a trait au logiciel LOTUS ce qui ne les encourage pas à l'utiliser et ne leur permet pas de l'employer à sa pleine capacité. D'ailleurs, un des répondants utilise seulement l'agenda électronique pour visionner les rendez-vous importants pris en note par la secrétaire du département. De ce fait, nous avons pu constater que cette double utilisation crée beaucoup de confusion et d'oubli dans les engagements à l'agenda.

Chez les personnes interviewées, on remarque que l'utilisation de l'agenda se limite à l'enregistrement des rendez-vous. Donc, les gestionnaires n'emploient pas cet outil de manière efficace puisqu'ils ne notent pas leurs tâches ni leurs projets en cours.

En résumé, la double utilisation de l'agenda et la sous-utilisation de l'agenda électronique par les gestionnaires constituent une faille importante.

- Sensibiliser les gestionnaires à l'utilisation d'un seul agenda.
- Informer les gestionnaires que l'agenda permet non seulement de suivre les rendez-vous, mais aussi de gérer les tâches et les projets, de respecter les échéances, de gérer les contacts, de prendre des notes et d'établir un ordre de priorité des tâches.
- Donner une formation aux gestionnaires sur le logiciel LOTUS Notes ou changer pour un logiciel plus convivial et puissant si pertinent.

### 7.3.2 LA LISTE DE CHOSES À FAIRE

Rappelons que selon la littérature, la liste de choses à faire « énumère, dans un ordre successif déterminé, les opérations à exécuter, à ne pas faire, à vérifier ou à modifier, et qu'on coche au fur et à mesure de leur lecture » (Seiwert 1991). L'avantage de l'utilisation de cet outil consiste en sa capacité à garder le contrôle sur le temps et les priorités. Toujours selon les écrits, la liste de choses à faire doit être exhaustive et doit inclure l'ordre des priorités ainsi que les dates prévues pour l'accomplissement de la tâche.

Deux des répondants notent dans un cahier les tâches qu'ils doivent effectuer. Par contre, ils les notent en fonction de l'ordre d'arrivée de celle-ci et non selon un ordre de priorité ou un ordre successif déterminé comme l'indique la littérature. Par ailleurs, aucun des répondants n'attribue une date prévue pour l'accomplissement de la tâche.

De plus, un des chefs de secteur emploie deux cahiers de notes. Le premier recense les activités et le second les téléphones et les courriels à traiter. Cette méthode ne permet pas d'optimiser la gestion du temps puisqu'il est préférable de centraliser toutes ces informations dans un seul outil (Lainé 2004).

Enfin, un des répondants n'emploie aucune liste afin de gérer ses tâches, ce qui ne lui permet pas de désengorger sa mémoire. Cela peut occasionner certains oublis comme le mentionne la littérature.

- Suggérer aux gestionnaires d'utiliser LOTUS Notes pour gérer leur liste de choses à faire.

- Suggérer aux gestionnaires d'établir un ordre successif de leurs tâches par ordre de priorité.
- Suggérer aux gestionnaires d'inscrire une date prévue pour l'accomplissement de chaque tâche.
- Suggérer aux gestionnaires d'utiliser une seule liste regroupant les tâches, les téléphones et les courriels à effectuer.

### 7.3.3 LA PLANIFICATION HEBDOMADAIRE ET MENSUELLE

Au sujet de la planification hebdomadaire et mensuelle, la revue de littérature mentionne que cet outil fonctionne sous les mêmes principes que la liste de choses à faire et la feuille d'action journalière hormis le fait que la période de temps organisée est plus longue soit une semaine ou un mois. Cet outil a l'avantage de prendre en compte les objectifs à plus long terme de l'utilisateur et permet par la suite d'établir son horaire en fonction de ceux-ci.

Lors de notre étude, nous avons pu remarquer que les répondants n'effectuent aucune planification hebdomadaire ni mensuelle. D'ailleurs, ils ont peine à planifier une journée de travail. D'autre part, en planifiant seulement une journée à l'avance, les chefs de secteur ne tiennent pas compte de leurs objectifs à moyen et à long terme lorsqu'ils effectuent leur planification. À ce sujet, la littérature affirme que planifier seulement une journée à l'avance ne laisse pas suffisamment de temps pour s'occuper des échéances critiques.

- Demander aux gestionnaires d'effectuer des planifications à moyen et à long terme basées sur leurs objectifs.
- Demander aux gestionnaires de planifier certains éléments de leur emploi du temps dans un avenir plus lointain qu'une journée.

#### 7.3.4 LA FEUILLE D'ACTION JOURNALIÈRE

Dans la littérature, la feuille d'action journalière recense les mêmes informations que la liste de choses à faire. Toutefois, la feuille d'action journalière permet de faire une estimation plus juste du travail à accomplir. De plus, elle établit des priorités et les classe par ordre d'importance (Atkinson 1989). Il est donc utile en remplissant sa feuille d'action journalière d'inscrire un temps approximatif pour accomplir chaque tâche (Latrobe 2003). De plus, l'utilisateur doit prendre le temps de réfléchir à la notion d'importance et d'urgence des activités. Ce dernier aspect permet de poser un diagnostic sur la répartition du temps entre l'urgence et l'importance.

Comme nous l'avons présenté plus haut, les répondants de cette étude ne tiennent pas compte des priorités et de l'ordre d'importance des tâches. De plus, ils n'évaluent pas le temps approximatif pour accomplir les tâches. Donc, nous pouvons conclure que les gestionnaires n'utilisent pas la feuille d'action journalière. De ce fait, les chefs de secteur ne prennent pas conscience de la répartition de leur temps entre urgence et importance.

- Suggérer aux gestionnaires d'inscrire un temps approximatif pour effectuer chaque tâche.
- Suggérer aux gestionnaires d'établir un ordre de priorité de leurs tâches.
- Suggérer aux gestionnaires d'établir un ordre d'importance de leurs tâches.

À la lumière de ce qui précède, nous pouvons répondre à la troisième question de recherche ainsi qu'aux hypothèses s'y rattachant.

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

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

Les gestionnaires n'utilisent pas de façon adéquate les outils de la gestion du temps. Par contre, l'utilisation qu'ils font de ces outils ne leur fait pas perdre du temps, mais ne leur en fait pas gagner autant qu'elle le pourrait.

En effet, comme nous l'avons vu dans la section précédente, les chefs de secteur utilisent seulement l'agenda et la liste de choses à faire. De plus, ils emploient deux types d'agenda simultanément, soit l'agenda papier et l'agenda électronique. Ce dernier aspect devrait être amélioré afin d'éliminer la confusion et la perte d'information. Par ailleurs, les gestionnaires sous-utilisent leur agenda électronique puisqu'ils n'emploient pas les fonctions qui permettent de gérer les tâches et les projets, de respecter les échéances, de gérer les contacts, de prendre des notes et d'établir un ordre de priorité des tâches.

En somme, les chefs de secteur n'exploitent pas de façon optimale l'agenda et la liste de choses à faire. Par contre, nous pouvons affirmer que cela n'entraîne pas de gains de temps ni de pertes de temps considérables. Cependant, les gestionnaires auraient tout intérêt à améliorer leur utilisation de ces outils pour se libérer du temps.

**H12** : Les gestionnaires du CHUM n'utilisent pas d'outils de la gestion du temps.

Cette hypothèse est validée pour seulement un des chefs de secteur. Le gestionnaire de l'hôpital B n'utilise pas d'outils pour gérer son emploi du temps excepté son agenda électronique où se retrouvent seulement les rendez-vous inscrits par la secrétaire du département.

Concernant les autres répondants, nous pouvons tout de même mentionner que l'utilisation d'autres outils de la gestion du temps serait préférable ou encore l'amélioration des outils déjà utilisés. De cette façon, les gestionnaires pourraient introduire des concepts tels que l'ordre

de priorité des tâches, l'ordre d'importance des tâches, les échéanciers ainsi que la planification à moyen et à long terme.

**H13** : Les gestionnaires n'ont pas évolué vers une possible 5<sup>e</sup> génération de la gestion du temps en matière d'outils utilisés.

Les gestionnaires n'ont pas évolué vers une 5<sup>e</sup> génération. Si l'on se base sur la littérature concernant les générations de la gestion du temps, nous pouvons considérer que les chefs de secteur se situent entre la première et la deuxième génération. En effet, comme le font actuellement les gestionnaires, la première génération se base sur la prise de notes et l'utilisation de listes de contrôle. Cette première génération permet une certaine souplesse à ses utilisateurs afin de s'adapter à la demande et aux changements. Ce dernier point est avantageux pour les chefs de secteur puisqu'ils sont ensevelis sous l'urgence. Cependant, comme le mentionne la littérature et comme nous avons pu le remarquer sur le terrain, le manque de structure de cette méthode entraîne souvent des engagements non tenus et des délais dans l'accomplissement des tâches. Par ailleurs, les utilisateurs de la première génération n'ont aucune perspective à long terme, ce qui engendre des conséquences sur la gestion des priorités comme nous l'avons mentionné auparavant. En résumé, les répondants appartenant à la première génération ne font que gérer de crise en crise puisqu'ils ne voient que les priorités qu'ils trouvent au bout de leur nez.

D'un autre côté, nous pouvons considérer qu'avec l'introduction de l'agenda, les chefs de secteur cheminent vers la deuxième génération. Par conséquent, ils doivent prendre en compte les échéanciers et les objectifs afin de « *viser l'efficacité, la responsabilité personnelle, l'accomplissement des objectifs fixés, la planification et la programmation d'activités et de manifestations futures* » (Covey 2005).

D'autre part, les chefs de secteur doivent s'actualiser et progresser vers les générations suivantes de la gestion du temps. C'est ainsi qu'ils doivent prendre le temps de réfléchir et de penser à leurs valeurs et leurs priorités avant d'agir. Ils pourront ainsi se fixer des objectifs à court, moyen et long terme. Ces derniers points sont des aspects relatifs à la troisième génération.

Par ailleurs, les chefs de secteur pourraient aussi employer des outils informatiques plus actuels afin d'optimiser la gestion de leur temps. Par exemple, l'application DropBox permet de déposer électroniquement des fichiers que l'on peut partager avec tous les utilisateurs autorisés. Les logiciels de vidéoconférence, tel que Skype, permettent d'éliminer plusieurs déplacements lors des réunions. Puis, des applications, comme Doodle, facilitent la planification des rendez-vous et des réunions.

D'un autre point de vue, il serait intéressant de se questionner sur la pertinence de cheminer vers les générations futures pour les chefs de secteur dans une étude ultérieure. Ce questionnement résulte de la nature des responsabilités et des tâches de ce type d'emploi.

**H14** : Il n'y a pas adéquation entre les approches et les outils que les gestionnaires utilisent.

Il existe une adéquation entre les approches et les outils puisqu'ils sont interdépendants. L'application des approches de la gestion du temps implique nécessairement l'utilisation des outils. L'un ne vient pas sans l'autre, ils se complètent. Étant donné que les chefs de secteur n'utilisent pas un grand nombre d'outils de la gestion du temps, il va de soi qu'ils n'appliquent pas toutes les approches de la gestion du temps et vice-versa.

D'ailleurs, l'utilisation de l'agenda et des listes de choses à faire est cohérente avec leur planification à court terme.

#### 7.4 CONCLUSION DE LA DISCUSSION DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

En conclusion, nous avons pu identifier certaines activités qui devraient être améliorées ou encore retirées aux chefs de secteur concernant leurs différents rôles. La gestion de l'entretien et des réparations ainsi que la gestion des ressources humaines sont les deux rôles qui comportent le plus d'éléments à modifier. En ce qui a trait aux approches de la gestion du temps, les chefs de secteur doivent apprendre à utiliser davantage de moyens pour parvenir à gérer leur temps. L'utilisation d'outils pourra grandement aider à économiser du temps.

Mentionnons encore que cette phase exploratoire vise à servir de base pour des études à venir afin d'approfondir les recherches. Par la suite, il sera possible d'obtenir des statistiques fondées sur plus d'observations pour avoir des données plus représentatives et plus statistiquement valables. Il sera aussi possible d'obtenir des solutions concrètes en ce qui concerne les points saillants que nous avons dégagé des résultats de notre étude. Nous retrouvons dans le tableau 28 une liste de ces points saillants.

TABLEAU 7.29 POINTS SAILLANTS

<b>Points saillants</b>
<b>Importante différence entre les trois sites en ce qui a trait aux tâches des chefs de secteur ainsi qu'à la performance des départements.</b>
<b>La présence de chefs d'équipe compétents peut libérer les chefs de secteur.</b>
<b>Il existe un certain manquement au niveau du suivi des requêtes de travail ce qui occasionne des délais inutiles et l'insatisfaction de la clientèle.</b>
<b>Le contrôle des employés laisse place à amélioration que ce soit en termes d'évaluation ou de contrôle rigoureux des feuilles de temps.</b>
<b>Le syndicat et la présence d'employés problématiques rendent complexe toutes tentatives de changements.</b>
<b>Les chefs de secteur manquent de personnel compétent et disponible pour déléguer certaines tâches.</b>
<b>Le nombre élevé d'interruptions et de déplacements engendre des pertes de temps pour les chefs de secteur.</b>
<b>Le nombre élevé de correctifs à exécuter sur les travaux effectués par des entrepreneurs engendre beaucoup de délais.</b>

<b>Points saillants</b>
<b>Un suivi avec la clientèle sur l'avancement des travaux pourrait grandement améliorer le service à la clientèle.</b>
<b>Les chefs de secteur auraient intérêt à se concentrer davantage sur l'importance au lieu de gérer constamment l'urgence.</b>
<b>L'utilisation adéquate d'outils de la gestion du temps pourrait permettre aux chefs de secteur de planifier sur un horizon à plus long terme.</b>
<b>Une diminution du nombre de projets sous la responsabilité des chefs de secteur de l'hôpital C pourrait leur permettre de perfectionner leur gestion.</b>

## 7.5 LES LIMITES DE L'ÉTUDE

La principale limite de cette étude est le nombre restreint de répondants. Malgré le fait que cette étude de cas n'essaie pas de généraliser les résultats, mais plutôt d'explorer un phénomène dans un contexte en particulier, il serait intéressant d'étendre l'échantillon. Les niveaux hiérarchiques inférieurs et supérieurs pourraient être interrogés.

De plus, nous ne pouvons pas affirmer avec certitude la validité des données obtenues lors des observations et des entrevues puisque les participants ont tendance à modifier leurs comportements ainsi que leurs réponses lorsqu'ils sont contraints à de tels exercices.

Notamment, le fait d'avoir seulement pu observer une journée de travail pour chaque participant n'est probablement pas représentatif de leur quotidien. Il est donc difficile de porter un jugement concret sur la situation.

Enfin, pour analyser la planification des chefs de secteur, nous leur 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 est certain que nous avons recensé moins d'imprévus que si les gestionnaires avaient complété le document plusieurs jours à l'avance.

## CONCLUSION

Depuis une dizaine d'années, nous pouvons constater que le thème de la gestion du temps est devenu un thème d'actualité. Ceci peut s'expliquer par la prise de conscience des entreprises vis-à-vis des enjeux de la gestion du temps ainsi que des avantages qu'elles peuvent en tirer. Dans un contexte économique mondial concurrentiel et très féroce, caractérisé par l'immédiateté des résultats, les entreprises veulent toujours faire plus en moins de temps. La gestion efficace du temps devient donc une nouvelle source de performance. Nous avons choisi d'effectuer notre étude sur la gestion du temps dans le secteur public hospitalier puisqu'il y existe un retard marqué comparativement aux entreprises privées.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente étude qui visait à libérer du temps aux gestionnaires de la Direction des services techniques du Centre Hospitalier de l'Université de Montréal afin qu'ils puissent se consacrer à des projets d'amélioration continue et ainsi initier des projets qui permettront d'améliorer le service à la clientèle. Ainsi, nous avons tenté de cibler les maillons faibles et les principales sources de pertes de temps au sein des services techniques afin de proposer des pistes d'améliorations adéquates.

En premier lieu, il a été question d'étudier les rôles des gestionnaires ainsi que la proportion de temps qu'ils attribuent à chacun. En deuxième et troisième lieu, nous avons étudié les approches et les outils de la gestion du temps employés par les chefs de secteur.

Pour répondre à notre question de recherche, la démarche méthodologique (chapitre V) s'est basée sur une étude qualitative de type exploratoire. Plus précisément, nous avons effectué une étude de cas multi-sites. Comme méthode de recherche, nous avons utilisé l'observation et l'entrevue individuelle semi-dirigée. Notre échantillon était composé de trois chefs de secteur des services techniques du département de la plomberie du Centre Hospitalier de l'Université de Montréal.

À la lumière des résultats obtenus, des pistes d'amélioration dans l'organisation, dans les rôles et dans la gestion du temps des gestionnaires ont été proposées.

D'abord, en ce qui a trait aux rôles des gestionnaires, nous avons pu distinguer une différence marquée entre les trois hôpitaux du CHUM. 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). La présence de ce personnel libère les chefs de secteur pour qu'ils se concentrent sur des tâches plus importantes. 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. De nombreuses tâches pourraient être sous la responsabilité des chefs d'équipe ce qui libérerait beaucoup de temps aux chefs de secteur.

Par ailleurs, le syndicat et la présence d'employés problématiques sont d'autres éléments qui rendent complexe la gestion du temps des chefs de secteur. Certains hôpitaux sont aux prises avec ce problème. La gestion de ces employés demande beaucoup de temps aux chefs de secteur. De plus, le manque de disponibilité et de compétence des employés empêchent certains chefs de secteur de déléguer. Dans la même veine, le contrôle des employés laisse place à amélioration que ce soit en termes d'évaluation ou de contrôle rigoureux des feuilles de temps.

Ensuite, il existe un certain manquement au niveau du suivi des requêtes de travail ce qui occasionne des délais inutiles et l'insatisfaction de la clientèle. Le département des services techniques aurait donc tout intérêt à développer un outil de travail qui permet de consigner toutes les informations sur les requêtes et qui facilite le suivi des travaux.

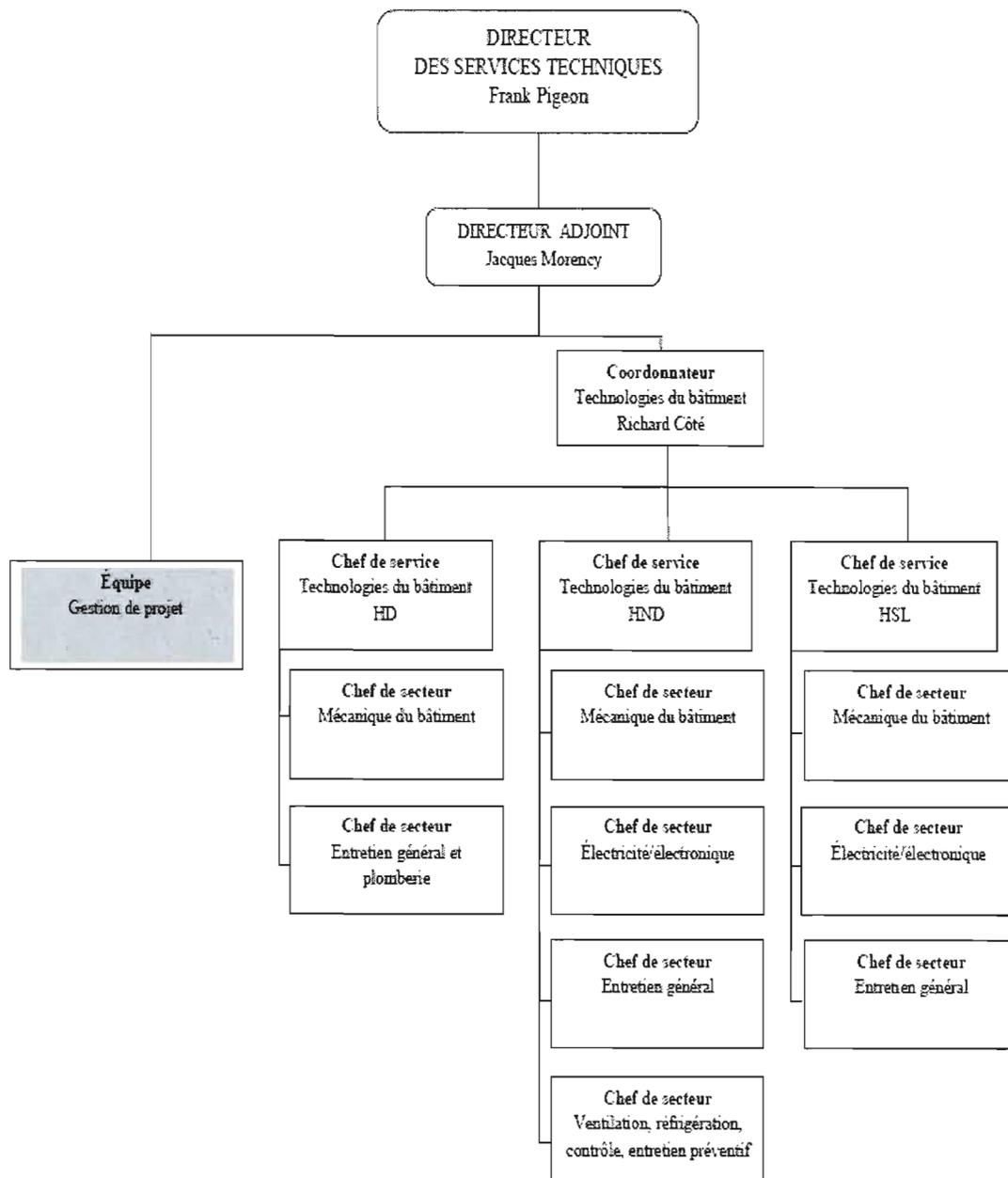
Enfin, l'utilisation adéquate d'outils et d'approches de la gestion du temps pourrait permettre aux chefs de secteur de planifier sur un horizon à plus long terme. Actuellement, les approches et les outils de la gestion du temps utilisés par les gestionnaires les poussent à privilégier quotidiennement les urgences. D'où l'importance d'établir des priorités. En plus, 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.

Cette étude, insuffisante pour représenter l'ensemble des entreprises ou des centres hospitaliers peut néanmoins servir de base pour un travail d'approfondissement. Plusieurs

pistes de recherches futures sont donc possibles. En effet, il pourrait être pertinent de réaliser la même étude, mais auprès des chefs de service du département des services techniques ou encore auprès de gestionnaires œuvrant dans le secteur privé. Il pourrait également être intéressant d'effectuer une étude qui focalisera sur les aspects problématiques identifiés afin de proposer des pistes d'améliorations concrètes et adaptées.

## ANNEXE

## ANNEXE 1 : ORGANIGRAMME





## ANNEXE 3 : HORAIRE PRÉVU

Nom: \_\_\_\_\_

Secteur : \_\_\_\_\_

Hôpital : \_\_\_\_\_

Date de la journée qui sera observée : \_\_\_\_\_

**HORAIRE PRÉVU DE « LA JOURNÉE D'OBSERVATION »**

SVP imprimer cette feuille. Puis, énumérez la liste des tâches que vous prévoyez faire durant la journée d'observation. Ensuite, estimez la durée approximative de la tâche à faire. Enfin, conservez-la pour la remettre à l'étudiante le matin de la journée d'observation. Merci et bonne journée!

TEMPS APPROXIMATIF DE LA DURÉE DE LA TÂCHE	TÂCHES À EFFECTUER AU COURANT DE LA JOURNÉE

## ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTREVUE

### 1- Les approches de la gestion du temps

#### 1.1 La planification

Je prends en compte une marge de temps pour des événements imprévus (crise, dérangement).  
 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 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.  
 Je fixe une durée anticipée à toutes mes activités.

#### 1.2 La gestion des priorités

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 passe mon temps ou la majorité de mon temps à gérer les crises.  
 Je possède les outils et ressources nécessaires pour 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.

#### 1.3 Délégation

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?, Avec Quoi? Et Quand?  
 Je n'ai pas suffisamment de temps pour faire tout ce que l'on me demande.

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.

#### **1.4 Le regroupement des tâches**

Je regroupe mes appels, mes courriels, toutes tâches similaires pour les traiter en même temps.  
 Je peux travailler plus de deux heures sans m'arrêter.

J'effectue une seule tâche à la fois et je la termine.

J'effectue plusieurs tâches à la fois.

Lorsque j'effectue plusieurs tâches à la fois, il perd souvent du temps à me remettre dans la tâche lorsque j'y reviens.

Lorsque j'effectue plusieurs tâches à la fois, il m'arrive de ne pas pouvoir toutes les terminer. (si oui, pourquoi)

#### **1.5 Les voleurs de temps**

##### **1.5.1 Les réunions**

Je passe trop de temps en réunions qui n'ont pour moi aucune ou peu d'importance.

J'assiste à toutes les réunions.

J'assiste la pleine durée des réunions, alors que j'aurais pu assister à seulement une partie ciblée.

Je prépare mes réunions.

##### **1.5.2 Les courriels**

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.

Gérer mes courriels prend une part significative de ma journée (au moins 15-20 %)

##### **1.5.3 Les appels téléphoniques**

Chaque fois que je reçois un appel, je réponds sur-le-champ.

Je fais filtrer mes communications téléphoniques.

##### **1.5.4 Les interruptions**

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.

### **1.5.5 Socialisation**

Au boulot, je me concentre uniquement sur mes fonctions professionnelles et ne cherche pas à socialiser avec les collègues.

Selon moi, socialiser avec mes collègues fait partie intégrante de mon boulot, nous rendant meilleurs collectivement à mon avis.

Selon moi, passer plus de X% de son temps à socialiser est excessif (il doit spécifier le X)

Je socialise excessivement. (à observer, ne pas poser)

### **1.5.6 Déplacements**

Je dois effectuer beaucoup de déplacements.

Je limite au maximum le temps de déplacements.

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.

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

## **2- Les outils de la gestion du temps**

### **2.1 La liste de choses à faire**

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.

### **2.2 Les agendas**

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 changement 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.

### **2.3 Les logiciels informatiques**

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

## **2.4 Autres**

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

## **3- Les rôles des gestionnaires**

### **3.1 Gestion des ressources humaines**

Quel est le pourcentage de votre temps que vous consacrez à la gestion des ressources humaines?  
Quelles sont vos responsabilités et activités relatives à la gestion des ressources humaines?

### **3.2 Gestion de l'entretien et des réparations**

Quel est le pourcentage de votre temps que vous consacrez à la gestion de l'entretien et des réparations?  
Quels sont les fournisseurs?  
Quels sont les intrants?  
Quels sont les extrants?  
Qui sont les clients?  
Quels sont les contrôles?  
Quels sont les étapes du processus?  
Qui est responsable des activités?

### **3.3 Gestion financière et administrative**

Quel est le pourcentage de votre temps que vous consacrez à la gestion financière?  
Est-ce que vous effectuez un contrôle de vos dépenses et un suivi de vos budgets ? Si oui, à quelle fréquence?

### **3.4 Gestion de projets**

À quel(s) type de projet êtes-vous appelé à participer? (Hôpital, CHUM, CHUM Centre-ville)  
Quel est le pourcentage de votre temps que vous consacrez à la gestion de projets?

Hôpital :  
CHUM :  
CHUM Centre-ville :

Quels sont vos rôles au sein de chaque type de projet?

Hôpital :  
CHUM :

CHUM Centre-ville :

Est-ce que vous considérez votre participation à tous les projets légitime?

Hôpital :

CHUM :

Centre-ville :

Quelle est la fréquence des rencontres pour les projets?

Hôpital :

CHUM :

CHUM Centre-ville :

Quelle est la durée des rencontres pour les projets?

Hôpital :

CHUM :

CHUM Centre-ville :

Quel est le pourcentage de la réunion où vous êtes requis ? (Est-il important que vous soyez présent durant toute la durée de la réunion).

Hôpital :

CHUM :

CHUM Centre-ville :

#### **4- Synthèse ouverte**

Quels sont les éléments qui nuisent le plus à votre performance de gestionnaire, rangés à partir du plus important?

Quel est le pourcentage X de votre temps que vous consacrer à l'amélioration continue? (spécifiez le X)

## BIBLIOGRAPHIE

- Aktouf, Omar. 1987. *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations: Une introduction à la démarche classique et une critique*. Québec : Presse de l'Université du Québec, 190 p.
- Atkinson, Philip E. 1989. *Gestion du Temps de Travail*. Trad. de l'anglais par Jean-Jacques Schakmundès. Paris : Éditions Eyrolles, 188 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.
- 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<sup>e</sup> 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).
- Jenks, J.M, John Kelly. 1985. *Don't do. Delegate!*. New-York : Ballantine Books, 212 p.
- Juran, Joseph M. 1954. « Universals in Management, Planning and Controlling ». *The Management Review* (November), p.748-761
- Laborit, Henri. 1979. *L'inhibition de l'action : biologie, physiologie, psychologie, sociologie*, 4<sup>e</sup> 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.
- Latrobe, Daniel. 2003. *Gérer efficacement son temps et ses priorités : Une logique du plaisir*, 3<sup>e</sup> 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.
- 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<sup>e</sup> éd. Coll. « Focuscarrière, Efficacité Professionnelle », no 1020. Paris : Studyrama, 187 p.
- McCay, James T. 1959. *The management of time*. New-Jersey : Prentice-Hall Trade, 192 p.
- Miles, M.B, Micheal A. Huberman. 2003. *Analyse des données qualitatives*, 2<sup>e</sup> éd. Bruxelles : Édition De boeck, 626 p.
- Moyson, Roger. 2008. *Une nouvelle gestion du temps*. Bruxelles : Édition De boeck, 190 p.
- Navarro-Flores, Olga. 2009. *La démarche qualitative*. Montréal : ESG UQAM, 22 p.
- Ohana, Paul. 2000. *Vous, votre temps de travail et internet*. Paris : Éditions d'Organisation, 153 p.
- Parkinson, Cyril N. 1955. « Parkinson's Law, or The Pursuit of Progress ». *The Economist* (November 19<sup>th</sup>), 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.
- 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.
- Thiéart, R.A. 2003. *Méthodes de recherche en management*. Paris : Dunod, 535 p.
- Yin, R. L. 1984. *Case study research: Design and methods*. California : Sage publication, 200 p.

## WEBGRAPHIE

Université de La Rochelle (2007). Calendrier hebdomadaire. from <http://mai-le.univ-larochelle.fr/IMG/jpg/M2-edtps.jpg>

Gagnerdutemps.net (2010). "GMail Priority Inbox: gérer efficacement ses emails." from <http://www.gagnerdutemps.net/gmail-priority-inbox>.

Tirel, M. (2008). "Les outils de l'agilité : Doodle." from <http://www.inprincipo.com/fr/les-outils-de-l%E2%80%99agilite-doodle>.

ROCARE. "Guide pour la recherche qualitative." from <http://www.ernwaca.org/panaf/RQ/participative.php>.

Auclair, K. (2008). "Outils en ligne." from <http://outils-en-ligne.com/billet/dropbox-%E2%98%85-%E2%98%85-%E2%98%85>.

CHUM, D. d. c. d. "Centre Hospitalier de l'Université de Montréal." from <http://www.chumtl.qc.ca>.

numérique, E. p. (2004). from [http://odejmascara.com/revue\\_cd/skype.pdf](http://odejmascara.com/revue_cd/skype.pdf).

Ministère de la santé et des services sociaux. <http://www.msss.gouv.qc.ca/>

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