

Pierre-Yves Sanséau



Mieux gérer son temps

Presses universitaires de Grenoble

La collection «Se connaître pour...» est dirigée par **Stéphène Jourdain**.

Se connaître pour : une nouvelle collection pour faire de soi son meilleur allié dans sa vie professionnelle.

- ➔ Des tests pour faire le point sur sa situation et ses valeurs.
- ➔ Des conseils personnalisés pour progresser.
- ➔ Des exercices pratiques pour s'entraîner.
- ➔ Par des auteurs qui ont une grande expérience du terrain

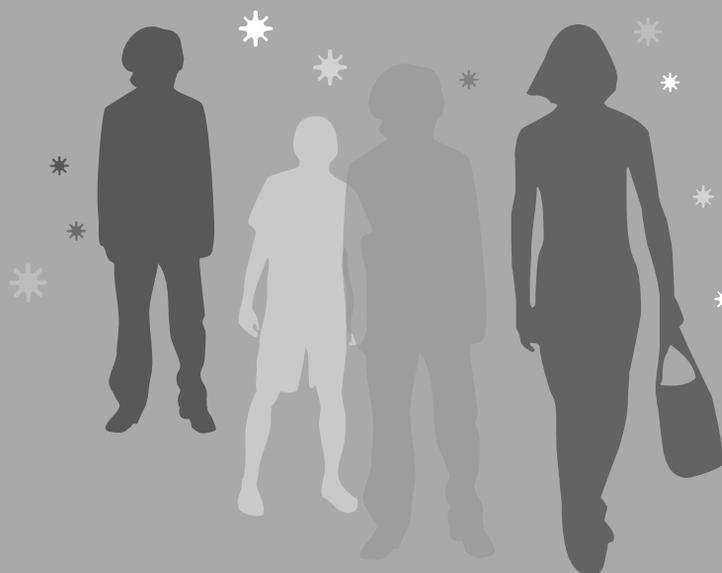
Un soutien concret pour s'«auto-coacher» au quotidien!

Dans la même collection

Marc VILCOT, Hugues POISSONNIER, [Se connaître pour...] *Être plus performant*, 2012

Philippe CLAVEAU, [Se connaître pour...] *Bien vendre*, 2010

Annie SAUNIER-PLUMAZ, [Se connaître pour...] *Bien s'habiller au bureau*, 2010



Introduction

«Le temps investi dans une tâche s'étend jusqu'à occuper tout le temps disponible pour la réaliser.»

Cyril Northcote Parkinson (1909-1993)

«Il y a une limite au bonheur qu'on peut tirer de son travail. On est même d'autant plus heureux qu'on passe moins de temps au travail.»

Scott Adams (1957- ...)

L'ère moderne ne fait que parler que du temps : utilisation du temps, maximisation du temps, anticipation et planification du temps. La notion est partout.

De nombreux moyens sont proposés pour gagner du temps sur le temps : transports ultrarapides, outils de communication dépassant les frontières, instruments de travail permettant sans cesse d'aller plus vite, ou de planification de plus en plus sophistiqués, etc. Avec tout cela, la question de la gestion du temps ne devrait plus se poser (ou ne devrait plus en être une).

Et pourtant, lorsque l'on interroge les salariés des entreprises et en particulier les cadres, la gestion du temps est à la fois centrale et problématique. Nombreux sont ceux qui se plaignent de toujours manquer de temps, de dépasser leurs horaires, d'avoir des difficultés à s'organiser, de voir leur vie professionnelle empiéter sur leur vie personnelle et familiale. Le sentiment général est que les outils de communication modernes sont autant des solutions que des contraintes. Le temps de travail par exemple se fait toujours plus dense, élargi, long. Les activités, toujours plus nombreuses, s'entrechoquent.

La gestion du temps a-t-elle toujours été si cruciale ? Certains diront que notre ère moderne s'illustre par ses contradictions : nous n'avons jamais eu autant de moyens de gestion du temps et pourtant nous avons plus que jamais le sentiment d'en manquer. Le thème du temps est très ancien. Dès 1912, Émile Durkheim, le père de la sociologie, écrit que le temps est une « catégorie sociale de pensée qui rythme la vie des individus » (Durkheim, 1912). Ces catégories sociales ont longtemps été indifférenciées, structurées autour de la vie agraire.

Puis, à l'industrialisation, les temps et les lieux de vie se sont distingués. Du XIX^e siècle jusqu'à nos jours, les conceptions du temps se sont transformées rapidement et les temps sociaux se sont différenciés : le temps de travail, le temps domestique et le temps de loisirs.

Le xx^e siècle, caractérisé par la montée de l'individualisme, l'intensification et la densification de nos temps de travail, le développement des loisirs, et la transformation du modèle familial, a engendré une situation paradoxale.

D'une part, les temps sociaux se sont diversifiés et morcelés. D'autre part, ils se superposent les uns par rapport aux autres. Les outils issus des nouvelles technologies de l'information et de la communication renforcent chaque jour cette double dimension.

Les temps dits institutionnels constituent encore des repères forts dans nos vies. Si, avant la révolution industrielle, le lever et le coucher du soleil, les horaires religieux rythmaient les vies, ce sont aujourd'hui les horaires de travail, les temps scolaires, les horaires d'ouverture et de fermeture des services, des administrations et des commerces qui conditionnent largement notre quotidien.

Cette nécessité d'organisation et de rigueur a un impact marqué sur nos vies et sur nos pratiques. Nos journées sont programmées du matin jusqu'au soir et nos agendas transpirent cette réalité. Tout est planifié : les réunions, les déplacements, les rencontres, les activités des enfants, les rencontres sociales, et même le temps des courses alimentaires dans des supermarchés eux aussi organisés pour gagner un maximum de temps !

Gagner du temps pour en faire toujours plus, tel est notre défi quotidien à tous. Pour le relever, nous tentons tous de nous organiser, de rallonger nos journées en commençant plus tôt et en finissant plus tard. Et surtout, nous nous voyons proposer depuis une vingtaine d'années une panoplie d'outils de gestion du temps de plus en plus élaborés et sophistiqués : agendas électroniques, messageries électroniques, téléphone portable, PDA, GPS, tablettes mobiles de communication aux possibilités infinies... Malgré cela, pour beaucoup d'entre nous, nous manquons toujours cruellement de temps. Alors que faire ?

Au-delà des outils, des méthodes, des bonnes résolutions, la gestion du temps est une affaire très personnelle.

Le rapport que nous entretenons avec le temps est à la fois individuel et particulier. Il nous est propre, s'est constitué au long de notre vie à travers les expériences qui ont rythmé notre construction individuelle. Chacun de nous a appris, développé des représentations du temps, des rythmes temporels. Peu à peu s'est construit un rapport au temps qui est le nôtre et détermine notre gestion du temps. Le rapport au temps constitue une source d'équilibre essentiel. Dès lors qu'il est perturbé, nous avons du mal à gérer le quotidien et souffrons de stress.

Ce livre veut vous aider à mieux appréhender votre rapport au temps et les contraintes auxquelles vous faites face dans votre vie professionnelle mais aussi personnelle. Dans un premier temps, plutôt que de vous précipiter sur des outils ou de nouveaux modes d'organisation révolutionnaires, il vous propose de réfléchir et de vous mettre à l'écoute de vous-même.

Une étape essentielle pour en finir avec les compromis permanents dans lesquels chacun s'enferme par nécessité. Ces concessions alimentent notre quotidien : report ou annulation de rendez-vous, surcharge de travail, tension entre le temps de la famille, le temps social, le temps personnel, le temps de travail, sentiment de toujours courir après le temps et que les jours, les semaines, les mois et les années sont de plus en plus denses et courts.

Mieux vous connaître est la clé pour mieux gérer votre temps.

Prendre
connaissance de son
rapport au temps



1

Avant toute tentative de réorganisation de votre temps ou d'utilisation d'outils dédiés à l'optimisation du temps, il y a une étape préalable, essentielle et particulièrement incontournable, apprendre à mieux vous connaître. En effet, vous ne pourrez pas être en mesure de progresser dans votre gestion du temps si vous n'avez pas une meilleure connaissance de votre rapport au temps.

Il s'agit donc de porter votre regard sur vous et le temps et de vous poser les questions suivantes: quel est mon rapport au temps, quel est mon type de personnalité et son lien au temps, comment est-ce que j'appréhende et je gère les tensions liées à mes contraintes temporelles?



1 Quel est votre rapport au temps ?

Dans nos sociétés occidentales, le rapport au temps est structuré et structurant dans la sphère professionnelle, sociale, familiale ou encore culturelle. Le temps est compté, il est ordonnancé, il rythme nos journées, nos mois et nos années de façon cadencée, nous transformant en « métronomes » de la vie. Il ne s'agit pas de prendre son temps, mais d'aller vite, de calculer son temps, d'être toujours à l'heure, d'arriver à temps et de faire ce qui nous est demandé dans les délais impartis. Par rapport à cette donne, chacun d'entre nous réagira et se positionnera différemment, selon sa personnalité. Certaines personnes vont jongler avec le(s) temps sans trouble apparent voire avec une certaine motivation. D'autres se sentiront toujours décalés et inaptes à se couler dans un temps sociétal qui n'est pas le leur, qui ne fait pas écho en eux.

1. Trois dimensions conditionnent notre rapport au temps

Plusieurs dimensions expliquent ces rapports au temps très différents.

Une enfance marquante

➔ **La première dimension est liée à notre socialisation et notre apprentissage en matière d'organisation du temps.**

D'après Monique Haicault, cet apprentissage commence dès l'enfance, dans un premier temps dans le milieu familial puis dans le milieu scolaire (Haicault, 1989). Il structure et conditionne nos manières d'organiser notre temps qui induisent des régularités et des schémas temporels à l'échelle de la journée, de la semaine, voire de l'année. Il est possible de repérer entre les personnes une capacité variable à programmer, qui est liée à une certaine identité temporelle. Les enfants qui évoluent dans un milieu familial aux règles temporelles lâches auraient tendance à développer un rapport au temps large et peu structuré. Pour les adultes qu'ils deviendront, l'emploi du temps, les horaires, l'heure, ne seront pas dominants, ils seront peu désireux d'organiser, de programmer. Ces personnes évolueront au jour le jour, au fil des changements et apprécieront fortement cette latitude qui est au cœur de leur équilibre.

À l'inverse, les personnes qui auront grandi avec des horaires stricts seraient davantage demandeurs d'organisation et de projets afin de donner une structure et un sens à leur quotidien, voire à leur existence. Ils auront besoin d'anticiper,

de savoir où ils vont, même s'ils s'autorisent des corrections ici et là. Leurs journées seront structurées, leurs vacances organisées longtemps à l'avance, leur vie tout entière pourra être planifiée. Les plans de carrière, souvent présentés comme des incontournables pour les cadres dans les années 1980-1990, aujourd'hui moins populaires, parlaient beaucoup à ces personnes.

Une question de résistance

➤ Notre rapport au temps est aussi lié à une deuxième dimension : « la résistance ».

Lors des périodes de tension dans notre gestion du temps, nous sommes amenés à renégocier en permanence notre équilibre temporel. C'est le cas dans la sphère personnelle et familiale, lors de l'arrivée d'un enfant par exemple, ou dans la sphère professionnelle lors de la prise d'un nouveau poste (Manceron *et al.*, 2002). Nous devons inventer de nouveaux temps pour faire face à des contraintes temporelles émergentes. Par exemple, nous aurons une réunion téléphonique avec un client en profitant d'un trajet en voiture. Ou nous travaillerons un dossier avec un collaborateur dans l'avion ou le train.

La vie familiale et la sphère personnelle sont bien souvent rognées par le temps professionnel. Pour préserver l'équilibre familial et rester en contact avec notre conjoint, nos enfants, nous utilisons les nouvelles technologies de l'information et de la communication. Nous allons par exemple avoir une conversation à distance avec nos parents via des logiciels de communication image/son qui constituent une renégociation de notre équilibre temporel.

Une question de catégorie sociale

➤ La troisième dimension met en lien la capacité à gérer son temps et la logique sociale.

Nous sommes inégaux dans notre capacité à gérer nos différents temps sociaux (Grossin, 1974). Parmi les différentes catégories sociales, les cadres feraient preuve de stratégies temporelles avantageuses. En effet, ils bénéficient d'une plus grande liberté dans l'organisation de leur temps, donc d'une faculté plus grande à s'adapter aux contraintes professionnelles. Lorsqu'on est tenu à une mission, à un résultat, plutôt qu'à une présence, on peut s'éclipser cinq minutes pour aller chercher un médicament à la pharmacie. Ou prendre son après-midi pour garder un enfant malade.

Les cadres réagissent ainsi mieux aux multiples sollicitations de leur entourage et s'adaptent à des contextes multiples et changeants. La différence tient plus à la liberté et l'aptitude à s'organiser qu'à la possibilité de dépenser davantage d'argent dans des outils de gestion du temps sophistiqués ou des nounous, jeunes filles au pair et autres solutions de garde d'enfants.

2. Six modes de structuration du temps

Les travaux menés à partir des années 1950 par Éric Berne, psychiatre américain, sur l'analyse transactionnelle (Berne, 1984 ; 2001 ; 2009) nous fournissent des repères intéressants pour éclairer notre rapport au temps. D'après cet auteur, nous aurions six façons différentes de structurer notre temps, dans les rapports avec autrui : le retrait, le rituel, le passe-temps, l'activité, le jeu, l'intimité ou la rencontre. Tout au long de la journée, que ce soit dans notre vie personnelle ou professionnelle, nous mobilisons plus ou moins ces six modes de structuration du temps. Ces six façons de structurer, d'organiser notre temps nous permettent d'éclairer notre rapport au temps et de mieux comprendre nos rapports avec les autres. Si elles n'étaient pas présentes, nous serions *a priori*, d'après Éric Berne, dans l'incapacité d'avoir des échanges et nous ne serions donc pas stimulés.

Ces façons de structurer notre temps ont leurs avantages et leurs inconvénients. Mais en aucun cas il ne s'agit de les classer de la moins bonne à la meilleure. Nous les présentons une à une.

Le retrait

La personne en situation de retrait se positionne physiquement et mentalement loin des autres. Elle se retire dans ses pensées, dans son imaginaire ou dans un lieu. Cette fuite lui permet de prendre le large, de ne pas être envahi voire submergé par les stimulations de son entourage. Dès lors que ces dernières deviennent oppressantes, trop intenses, le retrait permet à l'intéressé de reprendre la maîtrise de son espace-temps. Il recrée les conditions pour ne pas subir un rythme temporel imposé. Le retrait peut être vu comme une posture d'évitement, une solution de fuite, une passivité ou une absence face à un contexte dérangeant.

Le rituel

Les rites structurent notre temps et rassurent également. Tout au long de la journée, nous mettons en œuvre des rituels avec les autres et avec nous-même. Dès lors que nous rencontrons quelqu'un, nous mobilisons généralement un rituel de salutation et de courtoisie. C'est vrai dans notre société civile mais plus encore dans des organisations très structurées telles que le monde militaire ou les communautés religieuses. Les rituels y sont nombreux, fréquents. Ils rythment le temps de façon extrêmement précise du lever du soleil jusqu'à la nuit. Chacun de nous a ses petits rituels. Sa façon de se coiffer, de se laver les dents, de ranger sa chambre ou sa cuisine, de conduire de son domicile à son travail. Sur le lieu de travail, nous multiplions également les rituels : café du matin avec certains collègues, gestes et tâches accomplies pour débiter son activité, pauses à heures fixes, rencontres ritualisées, etc.

Ces rituels témoignent d'une recherche souvent inconsciente de sécurité. Le répétitif nous fait entrer dans le domaine du connu, du maîtrisé. Nous reproduisons à l'infini des actes, des gestes, des postures qui sont à la fois structurants et sécurisants. Le rituel, par son côté automatique, cache aussi un manque d'engagement personnel. L'individu devient peu à peu transparent vis-à-vis de son environnement. Aussi le rituel peut, à terme, nous éloigner des autres et de notre environnement.

Le passe-temps

Nous pratiquons tous et plusieurs fois les passe-temps durant une journée. C'est une façon de structurer notre temps qui a sa raison d'être et son utilité. Les passe-temps sont des conversations sur des sujets conventionnels, qui permettent d'échanger avec des interlocuteurs de façon aisée et peu risquée.

Dans la vie personnelle et professionnelle, ils se traduisent par des discussions autour de sujets banals que l'on qualifie d'échange de «comptoir» ou de «cuisine»: que devient untel? qui a gagné le match hier? as-tu entendu la nouvelle aux infos?, etc. Peu risquées, ces discussions sont un moyen de tester l'autre, pour savoir avec qui on rentrera ensuite dans une relation plus intimiste, plus approfondie, que ce choix se fasse de façon consciente ou inconsciente.

L'activité

Au contraire du rituel et du passe-temps, l'activité est orientée vers un objectif. C'est le résultat qui compte, et non la répétition des situations des actions.

L'activité est au cœur de nos vies à travers le travail bien sûr, mais également le sport, pour lequel on appréhende le succès ou l'échec de façon relativement précise. L'activité travail dans l'entreprise est celle qui concentre la plus grande période de temps dans nos vies. Elle supprime largement la vie familiale, la vie sociale, culturelle et sportive. Elle est donc fortement structurante.

Ceux qui perçoivent le mieux le rôle structurant de l'activité sur le temps sont sans doute les jeunes retraités. Lorsqu'ils quittent la vie active, ils sont bien souvent confrontés à un vide. Beaucoup vivent cette situation comme la disparition d'une structuration du temps qui donnait un sens à leur journée, à leur vie. L'arrêt de l'activité travail correspond aussi souvent un sentiment d'inutilité pour bien des personnes.

Les jeux

Les jeux, au sens de «jeux psychologiques» d'après Éric Berne, désignent ici non pas des activités ludiques mais des manipulations perverses émotionnelles de soi et des autres, que nous menons le plus souvent de façon inconsciente. Elles débouchent presque systématiquement sur des sentiments et des sensations désagréables mais en même temps, elles sont extrêmement rassurantes pour nous

par leur répétition et leur fréquence. On considère que les jeux sont des moyens de se soustraire au risque de l'intimité, de la vraie rencontre avec l'autre, même s'ils constituent un échange malgré tout. Nous pratiquons trois types de jeux avec plus ou moins d'intensité et de fréquence tout au long de notre journée dans nos rapports avec les autres :

- ➔ **le positionnement « victime »** : « je suis débordé de travail, ça n'arrive qu'à moi, j'essaie de faire de mon mieux, je n'ai pas eu le temps de déjeuner, j'ai tous les malheurs du monde, etc. » ;
- ➔ **le positionnement « persécuteur »** : « maintenant je te tiens salaud, je vous l'avais pourtant bien dit, pourquoi faut-il toujours que tu te trompes? oui, mais tu n'es pas au niveau, etc. » ;
- ➔ **le positionnement « sauveur »** : « laissez-moi faire, à ta place, si j'étais vous, je ferai ceci ou cela, j'essaie seulement de t'aider, cela me fait plaisir de vous dépanner, etc. ».

L'intimité

L'intimité correspond à une rencontre authentique avec soi et avec autrui. En découlent assez souvent le silence et l'impression que les paroles ne sont plus nécessaires. L'intimité repose sur une relation voulue et désirée dans laquelle les défenses n'ont plus lieu d'être. On donne et on partage, on ne joue plus, on échappe aux jeux, aux rituels que la société nous propose. Cette structuration du temps apparaît comme la plus valorisante.

Exercice

Comment votre temps est-il structuré?

Il est intéressant de savoir comment vous structurez votre temps mais également comment vos collaborateurs ou vos proches le font. Ceci pour mieux vous connaître, identifier quels sont les besoins de chacun en termes de retrait, de rituel, de passe-temps, d'activité, de jeux et d'intimité, et améliorer vos relations. Le tableau ci-contre vous propose d'identifier le temps que vous passez à chaque type de structuration du temps.

Commencez par décomposer une demi-journée : indiquez en heures ou en minutes, le temps que vous passez à chaque forme de structuration du temps. Calculez ensuite le pourcentage que cela représente dans cette demi-journée. Par la suite, vous pouvez reproduire l'exercice sur une période d'une journée ou de plusieurs jours.

Prenez quelques minutes pour réfléchir à ces « résultats ». N'hésitez pas à y revenir de temps en temps.

