

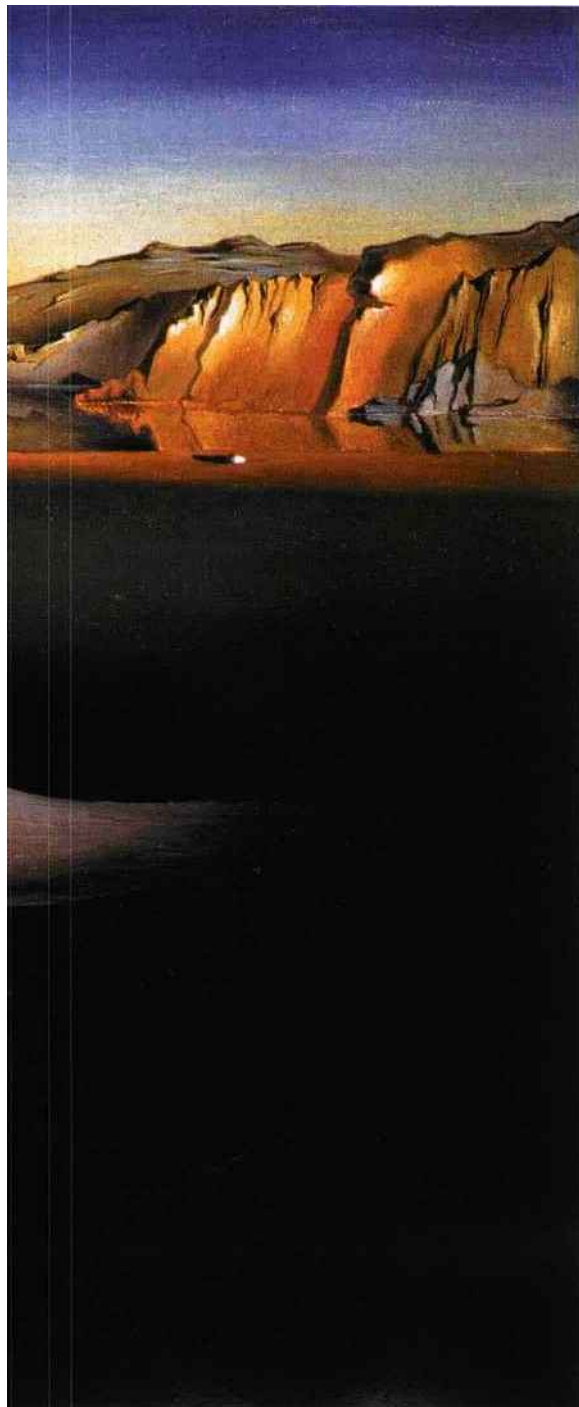
**GESTION DU TEMPS**

# Des formations pour perdre son temps?

Les cadres plébiscitent les stages de formation à la gestion du temps, souvent sans y trouver de solutions. Problèmes personnels ou défaut d'organisation de leur entreprise ?

SALVADOR DALI - LA PERSISTANCE DE LA MEMOIRE - MOMA - AKG IMAGE - GALA-SALVADOR DALI FOUNDATION / ADAGP, PARIS 2006





**U**n chronomètre lui a rendu la vie impossible. Arrivé aux AGF dans la tourmente du passage à l'euro, Christophe Roblet, 32 ans, ingénieur d'études, se retrouve dans une arène d'experts impavides scotchés à leurs écrans.

Livré à lui-même, il se débrouille comme il peut. Son bureau se couvre rapidement de piles de dossiers multicolores. Mais le système D a ses limites : « *Quand on me demandait une précision, je devais remonter tout l'historique d'un projet.* » Christophe a du mal à suivre le rythme. Ses journées se finissent de plus en plus tard. Un manager tatillon le tient à l'œil, toujours prêt à dégainer son chronomètre. Après deux années sous pression, le départ de ce cerbère est une bouffée d'oxygène pour lui. « *J'ai demandé une formation en gestion du temps. J'avais besoin de prendre du recul, d'apprendre à organiser mon travail.* »

## Temps individuel et temps collectif

Comme Christophe, les cadres sont de plus en plus nombreux à suivre des stages en gestion du temps pour tenter de mieux vivre la pression chronophage du travail. Selon les principaux organismes dispensateurs, la demande a augmenté de 40 % cette année, émanant pour l'essentiel de salariés qui utilisent les heures gagnées dans le cadre du droit individuel à la formation (DIF). Bref, ces formations semblent bel et bien répondre à une situation d'urgence de la part de cadres débordés. Mais sont-elles vraiment en mesure de répondre à leurs attentes ? Pas si sûr, hélas ! Car les causes de l'ouragan qui menace nos agendas relèvent d'une alchimie complexe entre les contraintes d'un poste et celles d'une entreprise. Mais aussi d'une relation personnelle au temps pas toujours bien clarifiée, et qu'un stage court ne dénouera pas forcément.

Que faire, par exemple, lorsque la pression du chronomètre provient d'abord de l'extension constante du domaine du travail ? Sylvie, respon-



► sable de la sécurité d'une grande marque de vêtements, a ainsi vu le périmètre de son poste tripler en six ans, sans changement d'organisation ni moyens supplémentaires. Résultat : des journées de plus en plus morcelées où les priorités finissent par s'annuler entre elles. Ici, un stage de gestion du temps frise... la perte de temps, si rien ne change dans l'entreprise. Sylvie a eu de la chance : « *J'ai su "vendre" ma formation à mon supérieur. Je vais bientôt disposer d'un bureau personnel pour me concentrer sur mes missions à long terme.* » Un soutien pas si fréquent pourtant dans les sociétés hexagonales où le culte de l'urgence et du présentisme sont rarement remis en question.

### Trouver la clé du temps intérieur

Mais les entreprises sont loin d'être seules responsables du joyeux foutoir qui envahit nos agendas. La plupart des stressés de la pendule sont avant tout victimes d'eux-mêmes, à des degrés divers. Ainsi, le largage temporel de Christophe relève du manque d'organisation. Quelques outils (un agenda, un calendrier, une grille d'analyse des priorités de son poste) lui suffisent aujourd'hui pour mener de front activités quotidiennes et missions à long terme. « *Aujourd'hui, j'utilise beaucoup le calendrier d'Outlook. J'ai aussi un gros cahier où je note tout et qui me donne une vue globale de mes différents projets.* » Et ça marche : à 18 heures pétantes, Christophe franchit la porte de son bureau, mission du jour accomplie, pour

### LA QUESTION QUI FACHE

*“Les formations en gestion du temps sont-elles un alibi destiné à masquer la désorganisation des entreprises ?” Pas toujours, mais trop souvent. En fait, les entreprises vivent dans l'urgence, au détriment du confort de leurs salariés et de leur propre efficacité. Les formations à la gestion du temps ne changent pas cette situation. C'est au management qu'il appartient de prendre la mesure des déficits d'organisation.*

rejoindre sa femme et ses deux gamines. Attention, vous êtes peut-être le principal obstacle à une meilleure gestion de votre temps. « *Nombreux sont les cadres qui se plaignent d'avoir toujours trop à faire. En réalité, il faut voir les avantages cachés qu'ils tirent de cette situation en termes de valorisation personnelle, de considération, voire de capacité de résistance au changement. Le désir de changer n'est parfois qu'apparent* », estime Jean-Pierre Testa, responsable du département management à la Cegos. Les stages de gestion du temps ne font jamais l'impasse sur cet aspect personnel, voire intime, du temps social. On y apprend par



**KAREN DA SILVA**

30 ans, trade marketing manager  
chez Sony France



YVES DENOVELLE

**« J'étais submergée »**

« Je me sentais submergée. De ma propre initiative, j'ai suivi un stage de gestion du temps, avec le soutien de mon supérieur. Au départ pour acquérir des techniques. Je me suis vite aperçue qu'il s'agit de se connaître soi-même, de se recentrer sur ses objectifs, se fixer des priorités et savoir dire non, en argumentant. Ce n'est pas facile pour moi. J'aime bien rendre service. Plusieurs fois, j'ai accepté des missions non prioritaires par rapport à mon poste. Aujourd'hui, je pose plus facilement des limites. Je m'isole quand j'ai besoin de me concentrer. J'organise une réunion hebdomadaire. Une stagiaire m'aide. Je stresse beaucoup moins. »

**BENOIT CHARASY**

Président-directeur général  
d'AcFed conseil.



MICHEL LEMOINE

**« Bannir l'urgence »**

« Tous nos consultants sont formés à la gestion du temps. Ils disposent d'une boîte à outils pour gérer les phases de leur activité, production, gestion commerciale, projets à 30 jours. Cela leur permet d'être à la fois disponibles en clientèle et de prendre du recul, sans sacrifier sur les horaires de travail. Les entreprises s'intéressent peu au temps de leurs salariés. On y vit l'urgence comme une valorisation de soi. Comme consultants, nous sommes souvent confrontés à cette caractéristique française. C'est pourtant en améliorant la gestion des temps individuels et collectifs qu'on réalise le plus aisément les meilleurs gains de productivité et de performance. »

**PHILIPPE TRAMOND**directeur général de Pilotis,  
cabinet de coaching**« Ne pas craquer »**

« La gestion du temps fait rarement partie de la demande initiale d'un coaching. Elle surgit en cours de route, comme une cause de mauvaises relations professionnelles ou du non-respect d'engagements. En entreprise, on a toutes les bonnes raisons de ne pas être organisé ! Elles reposent sur de fausses croyances, comme le désir de se faire remarquer en étant toujours en retard, la volonté de ne pas rentrer dans le moule ou la valorisation personnelle par l'épaisseur de l'agenda. La désorganisation permet de se dérober devant les missions déplaisantes, voire de se sentir indispensable. Le danger, c'est de finir par craquer sous la pression. »

► exemple à « dire non » aux chronophages, nombreux, de la vie de bureau. C'est-à-dire écarter poliment les importuns, gérer les bavardages, négocier un délai ou des moyens supplé-

**Les sites internet**

<http://time.typepad.com/blog/>

> Un blog consacré à la gestion du temps et des informations. Conseils, analyse, questions par un groupe de formateurs.

<http://www.atelier.fr/article.php?artid=30337>

> L'atelier BNP Paribas s'est penché sur la gestion du temps et ses relations compliquées avec les TIC.

[http://www.enviedentreprenre.com/gestion\\_du\\_temps/index.html](http://www.enviedentreprenre.com/gestion_du_temps/index.html)

> Coachs, créateurs et spécialistes des RH se passionnent pour le temps et votre profil de gestionnaire.

**JEAN-PIERRE TESTA**responsable de l'offre efficacité profes-  
sionnelle et management à la Cegos**« S'approprier des outils »**

« On n'apprend nulle part à gérer son temps. Sauf, en entreprise, de manière empirique. Une formation permet de s'approprier des outils, des techniques et des méthodes éprouvées. On y aborde la dimension personnelle du temps, en posant la question du bénéfice de la suroccupation : valorisation, considération, etc. Mais les formations courtes ne sont pas indiquées pour tous. Par exemple, lorsqu'un cadre hypersollicité me dit "qu'il sait ce qu'il faudrait faire, mais qu'il ne le fait pas", il relève du coaching. Pour lui, la gestion du temps n'est pas une question de méthode mais de blocages, dont certains sont, bien sûr, liés à la valorisation du stress et du présentisme dans les entreprises. »

mentaires face à un patron pressé de refile à d'autres sa dernière urgence. De quoi provoquer une prise de conscience. Comme pour Léo, 42 ans, informaticien dans une SSII : « *Je culpabilisais à l'idée de quitter mon travail avant vingt heures. Un stage de deux jours m'a permis de mettre des mots là-dessus et de vivre mieux aujourd'hui.* »

Une formation courte a peu de chances de résoudre l'équation intime de votre propre tempo. Mieux vaut alors opter pour un accompagnement personnalisé à raison de deux séances mensuelles pendant trois à six mois. A condition, bien sûr, que votre désir de changement soit sincère : « *Vivre dans le stress est un signe ostentatoire de réussite professionnelle*, sourit Philippe Tramond, directeur de Pilotis un cabinet de coaching. *Tout l'objectif d'un accompagnement consiste à dénoncer les fausses croyances sur lesquelles chacun construit sa relation au temps. Et les inconvénients que ce comportement provoque dans l'équipe.* »

ANDRÉ MORA