



L'ORGANISATION DU TRAVAIL

LA GESTION DU TEMPS

REFLECHIR SUR SA GESTION DU TEMPS

2

- ❑ Difficulté à s'organiser dans la mission de manager stagiaire confronté à l'exigence de performance de l'entreprise et du centre de formation
- ❑ Quels sont les conséquences d'une mauvaise organisation en terme de stress et d'efficacité pour lui-même et pour les collaborateurs à travers des situations vécues en entreprise
- ❑ Intégrer la nécessité d'améliorer ses compétences organisationnelles par une meilleure maîtrise du temps.

1 Approche de l'organisation par les 6 lois relatives à la gestion du temps

3

- Ce qui fait la diversité et la complexité des problèmes d'organisation dans le temps, c'est précisément que le temps n'est pas un ensemble d'éléments homogènes et présente une variété d'aspects.
- Le mot "temps" recouvre plusieurs notions qui conduisent à utiliser des outils variés pour analyser ce qui se passe et prévoir ce qu'il faudrait réaliser.

Notions	Définitions	Exemples
Moments ou instants	s'agit de la localisation temporelle ou situations des événements par rapport à une échelle conventionnelle.	date de relance date de rendez-vous
Durée ou délai	C'est le temps passé ou « volume temps » entre le début et la fin de réalisation d'une tâche, d'un travail.	durée de frappe d'une lettre, durée d'une réunion, délai de livraison terme d'un prêt
Ordre ou priorités	Contraintes dans l'enchaînement des opérations qui déterminent les relations d'antériorités	.-chronologie de réalisation d'une lettre : • prise de notes, • frappe de la lettre, • relecture, signature

Pourquoi la gestion du temps ?

5

- Pour une meilleure utilisation, le temps doit d'abord être consacré à des tâches prioritaires entrant de façon certaine dans le champ des objectifs fixés. Il est donc important de connaître l'emploi de son temps afin de savoir :
 - ce que l'on fait,
 - ce que l'on a à faire,
 - et comment on le fait.

SOMMAIRE

6

- ❑ 1 Approche de l'organisation par les 6 lois relatives à la gestion du temps
- ❑ 2 Identification des chronophages extérieurs et des chronophages personnels
- ❑ 3 Mise en place de solutions adaptées pour gérer les chronophages
- ❑ 4 Approche de la notion de priorité des tâches par la matrice d'Eisenhower
- ❑ 5 Quels outils, quelles techniques pour améliorer la gestion du temps

1 Approche de l'organisation par les 6 lois relatives à la gestion du temps

7

"Plus on dispose de temps pour faire un travail,
plus ce travail prend du temps". (Parkinson)

Les 6 lois

8

- Nous avons beau rédiger nos planning en heures de travail, nous sommes forcés de constater qu'une heure de travail ne ressemble pas à une autre. Outre la nature de l'activité, plusieurs facteurs entrent en jeu : le stress, le plaisir, l'apprentissage, l'enrichissement personnel que l'on en tire, le niveau d'énergie, la frustration ou l'insatisfaction.
- En fait ce n'est pas tant la quantité de temps passée qui compte mais **sa qualité**. Beaucoup d'entre nous gèrent leur temps de travail de manière désastreuse. Nous sommes comme submergés par nos tâches. Nous avons du mal à les prioriser ou à tenir nos délais. Nous passons sans cesse d'une phase de procrastination à une phase de travail dans l'urgence.
- Comment s'organiser de façon à tirer le meilleur de chacune de nos heures de travail? C'est la question à laquelle nous allons tenter de répondre par l'étude des 6 lois qui régissent notre temps de travail...
-

Loi de Murphy : gardez une marge pour les imprévus

9

- ❑ En 1949, **Edouard A. Murphy**, ingénieur à l'US Air Force, mena une expérience pour tester les effets de la décélération sur les pilotes. Des électrodes avaient été installés sur un chimpanzé mais ils n'enregistrèrent aucun signal puisque l'assistant chargé de les installer les avaient placés à l'envers. Dégoûté, Edward Murphy déclara : "Si l'on donne à ce gars une façon de faire une erreur, alors il la fera" en référence à son assistant (pour la petite histoire : on avait en fait proposé à Edward Murphy de tester et de calibrer les électrodes avant le test mais il avait refusé...).
- ❑ Depuis, cette loi est généralement exprimée par : "si quelque chose *peut* mal tourner, alors cette chose finira *infailliblement* par mal tourner". Elle démontre qu'il faut toujours garder une marge de temps pour les imprévus.
- ❑ **Mise en pratique** : N'enchainez pas les rendez-vous dans votre agenda, prévoyez un battement entre chaque. Pour les tâches à accomplir, prévoyez du temps supplémentaire, surtout si vous ne maîtrisez pas encore le travail à réaliser.

Loi de Parkinson : fixez-vous des délais

10

- Suite à une étude de l'administration britannique, le professeur **Cyril Northcote Parkinson** énonce en 1958 que “tout travail tend à se dilater pour occuper tout le temps disponible”. Pour contrôler le phénomène, il suffit d'imposer des délais limites et miser sur le fait que plus on subit de pression plus on est performant.
- Par exemple si l'on se donne 24 heures pour terminer une tâche, la pression exercée par le délai nous pousse à nous concentrer sur l'exécution de la tâche, et on est forcé de se limiter à l'essentiel. Alors que si l'on a une semaine pour la même tâche, on risque de tergiverser et de construire une usine à gaz pour pas grand chose de plus.

Loi d'Illich : prenez des pauses

11

- ❑ **Ivan Illich**, penseur autrichien, énonça le principe de contre-productivité. Il implique notamment que passé un certain seuil de temps passé sur une activité, notre efficacité diminue et devient même négative. Sachant que le temps de concentration optimal est de 45 minutes, nous devons donc accepter nos propres limites et prendre des pauses lorsqu'on le dépasse.
- ❑ En cas de baisse de régime, rien de tel que de discuter avec les collègues, d'aller marcher un moment, ou de s'offrir un rafraîchissement. Planifier les activités selon notre rythme biologique peut également aider à être alerte au bon moment. Par exemple, ce n'est pas à 14h, au moment de la sieste, que l'on sera le plus efficace.

Loi de Carlson : limitez les interruptions

12

- En 1951, **Sune Carlson** constata dans une étude sur le travail des managers qu'ils étaient interrompus en moyenne toutes les vingt minutes. Ils avaient à peine le temps de démarrer une nouvelle tâche ou de s'asseoir qu'ils étaient déjà interrompus par un visiteur ou un coup de téléphone.
- Il en tira la loi des *séquences homogènes*, selon laquelle “une tâche effectuée en continu demande moins de temps et d'énergie qu'une tâche réalisée en plusieurs fois”. Car il faut en général au moins 3 minutes pour se replonger dans une tâche interrompue.
- Voici plusieurs pistes pour éviter les interruptions :
- fermer la porte de son bureau ou dans le cas d'un open space signaler sa disponibilité par un carton rouge ou vert, ou en mettant des écouteurs
- mettre son téléphone sur répondeur
- désactiver le signal sonore signalant l'arrivée des nouveaux emails
- limiter l'usage de la messagerie instantanée

Loi de Pareto : se concentrer sur l'essentiel

13

- ❑ L'économiste et sociologue **Vilfredo Pareto** a observé en 1906 que 80% des revenus étaient détenus par 20% de la population en Italie. Depuis, on remarque que cette loi s'applique à de nombreux autres domaines, en particulier l'activité humaine, où 80% des résultats sont produits par 20% du travail effectué.
- ❑ Nous pouvons tirer partie de cette loi de plusieurs manières :
- ❑ - *priorisation des tâches* : il faut savoir se focaliser sur les tâches qui produisent le plus de valeur. Par exemple, demandez-vous quelles tâches vous feriez si vous aviez une attaque cardiaque et que vous ne deviez travailler plus que 2 heures par jour.
- ❑ - *savoir dire non* : il est important de savoir dire non pour éviter de se faire voler son temps sur des tâches qui ne nous rapportent rien ou très peu. Si c'est un supérieur qui nous sollicite, il faudra identifier les arguments avant de répondre, en évoquant éventuellement une solution alternative.
- ❑ **Mise en pratique** : Délégez les tâches qui peuvent être réalisées par quelqu'un d'autre. Les premières heures passées au bureau sont souvent utilisées pour lire ses emails ou pour surfer sur internet. Faites ceci plus tard dans la journée et commencez directement avec ces 20% qui produisent 80% de résultats.

loi de la dimension subjective du temps

loi de Fraisse.

14

- ❑ Le temps a une dimension objective et une dimension subjective ou psychologique qui varie en fonction de l'intérêt personnel à l'activité exercée.
- ❑ Plus une activité est morcelée, plus elle paraît durer longtemps. Plus une activité est intéressante, plus elle paraît brève.
- ❑ Par exemple le temps d'une attente est toujours trop long, les moments de plaisir, eux, toujours trop courts.
- ❑ Les principes découlant de cette **loi de Fraisse** ou **loi de la dimension subjective du temps**, sont de se méfier :
 - de notre tendance spontanée à faire d'abord ce qui nous plaît plutôt que ce qui est le plus important,
 - de notre estimation du temps passé à une tâche.
- ❑ Pour appliquer cette loi, posez-vous deux questions :
 - ❑ - Quelles sont les activités que j'ai spontanément tendance à remettre au lendemain ?
 - ❑ - Quel est le temps objectif que je passe pour mener à bien ce travail ?
- ❑ Il faut donc confronter notre évaluation subjective du temps à des paramètres objectifs car nous avons naturellement tendance à passer plus de temps sur ce qui nous plaît et à le faire en priorité et à remettre ce qui nous déplaît. Ce qui empire souvent la situation !

En pratique,

L'application de la loi de Fraisse dans sa vie de tous les jours permet par exemple consacrer un temps défini à une tâche difficile en en mesurant objectivement la durée et ne pas se laisser influencer par des a priori.

Loi de Laborit : faites le plus difficile en premier

15

- ❑ **Henri Laborit**, chirurgien et biologiste inventeur des neuroleptiques, était un spécialiste des comportements humains. Il énonça la notion d'un "programme biologique de survie" qui implique que chaque individu a une inclination naturelle à fuir le stress et à rechercher en priorité le plaisir. On appelle aussi ce penchant la *loi du moindre effort*. Le problème, c'est que cette loi nous attire vers le bas puisqu'elle circonscrit la motivation, le dynamisme et la volonté d'agir aux choses les plus triviales.
- ❑ Pour y remédier, l'idée est de se faire régulièrement violence en commençant d'abord par les tâches les plus pénibles. On pourra se donner une récompense à l'achèvement de la tâche pour mieux se motiver. Enfin il sera bon de penser à prioriser les tâches les plus difficiles au début de la journée, afin de bénéficier de l'énergie abondante qui nous anime lors de ce moment privilégié
- ❑ **Mise en pratique** : commencez votre journée par une tâche difficile pour vous. Accordez-vous une récompense (une pause, une activité plus plaisante, ...) une fois la tâche terminée

2 Identification des chronophages extérieurs et des chronophages personnels



Chronophage du grec "chronos", "le temps", et "phagos", "manger", signifiant littéralement "manger le temps" désigne l'idée d'accaparement du temps, notamment dans les activités liées aux nouvelles technologies de l'information et de la communication

- Qui occupe beaucoup de temps.

"Les chronophages, les principaux aspects de la gestion du temps"

17

- ❑ Il existe mille façons de consommer le temps. Certaines sont productives, d'autres non. On appelle ces dernières des chronophages. Comme les chronophages consomment un temps excessif, ils nuisent à notre rendement, à notre efficacité, et finalement à notre performance. C'est pourquoi il faut en avoir conscience pour mieux les repérer.

Citons-en quelques-uns :

18

- **Les parasites sensoriels** : masse de dossiers dans le champ visuel, bruit lié à la configuration des lieux, température inadaptée, mauvaise ergonomie du poste de travail, ... Ces parasites utilisent inutilement de l'énergie et amputent la focalisation, la concentration sur l'objectif.

Le manque de méthode : Traitement des tâches dans leur ordre d'arrivée ou pour le destinataire qui crie le plus fort, pas de planification, changement de planning pour raisons mineures, pas d'anticipation des imprévus, ... Ne pas s'organiser de manière efficace, accepter d'être dérangé pour une babiole ou se détourner de sa trajectoire en permanence nuit considérablement à la performance.
Une étude réalisée chez IBM dans les années 80 avait mis en évidence que quelqu'un qui acceptait d'être dérangé pouvait passer jusqu'à 6 fois plus de temps à accomplir la même tâche !
- **Le téléphone** : mauvaise utilisation ou usage abusif, par exemple pour des messages longs et complexes qui nécessiteraient une lettre, un fax ou un e.mail. Le téléphone est en effet un outil remarquable s'il est utilisé à bon escient, c'est à dire pour des messages brefs.
- **Le manque de maîtrise des nouveaux outils** : difficulté à prendre à bras le corps les apports des nouvelles technologies, des nouvelles organisations, ... En général, c'est par manque de formation : parce que l'on n'a pas investi de temps en amont, on en perd considérablement en aval. Il faut savoir " perdre " ou plus précisément investir du temps pour en gagner.
[A noter cependant que l'attrait des nouvelles technologies ne doit pas conduire à une overdose ingérable. Autant il est important de savoir échanger par e.mail, procéder à une recherche sur internet, se former sur le web, autant il n'est pas raisonnable d'accepter un "arrosage" d'e.mails qui encombrant notre messagerie et nous condamnent à un tri fastidieux et chronophage.]

- Voir test [Des tests d'évaluation pour tester vos compétences.htm](#)
- Voir article [divers\atos.docx](#)

3 Mise en place de solutions adaptées pour gérer les chronophages

20

"Le temps est le capital le plus rare, et si on ne sait pas le gérer, alors on ne peut gérer rien d'autre". (Peter Drucker)

Comment gérer le temps ?

21

Mener à bien une activité suppose l'accomplissement de tâches et la résolution de problèmes selon un ordre déterminé. Le processus de gestion du temps se déroulera dans de bonnes conditions si les règles suivantes sont respectées :

a/ détermination des objectifs -motivation

b/ planification

c/ prise de décision

d/ organisation dans le temps

e/ contrôle du déroulement du travail

- fixation de délais

- concentration des efforts pour atteindre le but fixé

- préparation du travail

- exploitation optimale du temps disponible

- réduction du temps d'exécution

- choix des problèmes essentiels

- classement des tâches selon leur importance

- action plus productive

- concentration sur les tâches essentielles

- vérification des résultats

- comparaison prévu/réalisé



La définition des objectifs

Définir des objectifs signifie :
avoir une vision du futur, c'est-à-dire établir de manière claire les besoins, les intérêts, les souhaits, les tâches,
orienter les actions en vue d'atteindre ces objectifs.
?

La détermination des objectifs

L'objectif est :

un critère d'appréciation pour mesurer la performance d'une action,
un instrument pour apprécier l'efficacité de l'exécutant.

Les objectifs doivent être :

concrets : réaliser quelque chose en un temps donné,

réalistes : rien ne sert d'envisager quelque chose qu'on ne pourra pas faire,

motivants, donc susceptibles de mobiliser l'énergie,

mesurables : il faudra pouvoir déterminer s'ils ont été atteints ou non.

Il est nécessaire d'avoir une vue globale de son activité à plusieurs échéances :

De quelles missions suis-je chargé(e) ?

Cela se traduit par quels résultats à obtenir dans l'année ?

Ce mois-ci ? Cette semaine ? Aujourd'hui

La planification des activités

La planification est l'organisation du déroulement du travail pour des périodes définies à venir. La planification vise à assurer la meilleure utilisation du temps, c'est-à-dire :

- à employer le temps disponible pour les activités les plus rentables et les plus performantes,
- à atteindre dans le minimum de temps les objectifs recherchés.

La condition d'une bonne planification du temps est d'établir en permanence une liste de toutes les tâches à accomplir (liste de contrôle) et de les regrouper selon l'échéance de réalisation (court, moyen, long terme).

- divers\10 idées pour gagner 1 heure par jour.docx
- divers\Pour en finir avec les tâches chronophages.docx

TEMPS n.m. (lat. *tempus*) Notion fondamentale conçue comme un milieu infini dans lequel se succèdent les événements et ressentie souvent comme une force agissant sur le monde. (*Le Petit Larousse Illustré*)

4 Approche de la notion de priorité des tâches par la matrice d'Eisenhower

27

"Quand il est urgent, il est déjà trop tard".
(Talleyrand)

La prise de décision

L'une des plus grandes difficultés que l'on rencontre dans l'organisation du travail quotidien est l'affectation d'un ordre de priorité à chacune des tâches qui se présentent. La tendance naturelle à agir et la vision à court terme amènent souvent à faire d'abord à ce qui semble urgent. Un outil utile pour établir des priorités claires qui tiennent compte à la fois de l'urgence et de l'importance est la matrice de priorité (Principe d'Eisenhower) :

Importance de la tâche/Urgence de la tâche	Tâche non urgente	Tâche urgente
Tâche importante	Tâche importante non urgente à planifier	Tâche importante et urgente à exécuter en priorité
Tâche peu importante	Tâche peu importante et non urgente à laisser de côté	Tâche peu importante mais urgente à déléguer si possible

L'importance et l'urgence doivent être précisées ; or, pour le responsable, toute tâche est en général importante et urgente. Il faut donc être perspicace pour établir les priorités. La planification des tâches tient compte de la durée des tâches, mais aussi de son cycle personnel d'efficacité.

- ❑ **Importance et urgence**

Un accord entre le responsable et l'assistant doit être établi au sujet des priorités : l'assistant classe les tâches courantes dans l'ordre de priorité et soumet cette liste au responsable.

- ❑ **Le cycle personnel d'efficacité**

Chaque personne doit prendre conscience des périodes où elle travaille plus vite et mieux :

- ❑ dans la journée (tôt le matin ? l'après midi ? le soir ?)
- ❑ dans la semaine (quel jour ?)

- ❑ **Avantages de la détermination de priorités**

En classant les tâches selon leur priorité, on s'assure :

- ❑ de travailler uniquement sur les tâches importantes ou nécessaires,
- ❑ de traiter les affaires selon leur degré d'urgence,
- ❑ de se concentrer chaque fois exclusivement sur une tâche,
- ❑ d'atteindre les objectifs dans les meilleures circonstances,
- ❑ d'éviter de laisser des tâches inachevées.

L'organisation du temps

Estimation des temps

Deux mots clés

32

Monochrome

- Se dit d'une personne qui voit le temps plutôt comme une ressource quantitative à optimiser, à rationaliser, à contrôler. Dans l'action, il se concentre sur la tâche en respectant des modalités précises (horaires, objectifs) : "une chose à la fois", "chacun son tour".

Polychrone

- Se dit d'une personne qui accorde souvent une plus grande importance à la personne, à l'informel, au contexte. Sa vision est plus spirituelle, plus symbolique : "plusieurs choses à la fois, sans ordre strict";

L'analyse ABC

33

- Cette méthode est un dérivé de la méthode précédente. La technique de l'analyse ABC repose sur l'expérience pratique suivant laquelle la proportion des tâches importantes et moins importantes est constante par rapport au total des tâches. Les différentes tâches sont classées en trois catégories selon leur degré d'importance pour atteindre les objectifs selon la grille ci-dessous :

Nature des tâches	% par rapport au volume total des tâches	Valeur de ces tâches pour atteindre les objectifs
Groupe A : tâches très importantes	15 %	65 %
Groupe B : tâches importantes	20 %	20 %
Groupe C : tâches moins importantes ou sans importance	65 %	15 %

La loi de chronobiologie

35

- La durée de toute tâche planifiée aura une tendance naturelle à se rapprocher de l'échéance chronobiologique la plus proche et l'horloge chronobiologique est "discrète" et avance par à coups (les unités de temps chronobiologique sont la journée, la semaine, la saison, l'année).
Illustrations : tout travail prévu pour 3 jours prendra une semaine, inutile de planifier une étude de 8 jours : le travail se finira le vendredi suivant, tout lancement prévu en mai se fera pendant l'été, etc.

Le syndrome de l'échéance

36

- Une échéance officielle, prévue et annoncée, organisée suffisamment longtemps à l'avance, peut se transformer en échéance biologique pour les acteurs du projet et peut donc, en conséquence, être respectée. Mais le stress doit être suffisant pour vaincre les tendances biologiques internes, avec un caractère officiel (réunion de validation,...), public (réunion avec des tiers, présentation de résultats,...), incontournable (objet concret à produire, dossier, démonstration,...), et enfin, irréversible : les convocations sont parties depuis longtemps...

La théorie CQFD (C'est Quasiment Fini Demain)

37

- Toute tâche commencée atteint un niveau d'avancement de 90 % environ, beaucoup plus rapidement que prévu...mais s'y stabilise beaucoup plus longtemps que prévu. Pour contrer cette dérive, un autre extrême (utilisé dans de très gros projets) consiste à mesurer l'avancement des tâches de façon binaire : finie/pas finie.





Les règles simples pour gagner du temps

Entre deux moyens d'exécution, choisir le plus rapide.

Eviter les interruptions pour se concentrer sur le travail à faire.

Terminer tout travail commencé (un travail inachevé est pesant en mémoire et exigera une remise en train).

En accord avec le responsable, savoir déléguer...mais contrôler les résultats.

Se ménager des pauses et des plages de sécurité pour les imprévus.

Pour transmettre une information simple, au lieu d'écrire une lettre est-il possible de téléphoner, ou, mieux, envoyer un mot par télécopie ?

Grouper les appels téléphoniques à donner ; prévoir des plages pour les rendez-vous.

Ne pas se laisser accaparer par les collègues ; savoir refuser.

Quels outils, quelles techniques pour améliorer la gestion du temps

LE P.E.R.T

41

- Au cours des années 1957-1958 la marine Américaine cherchait à mener rapidement à son terme le projet POLARIS, réalisation simultanée d'un sous-marin lance missiles et la fusée adaptée, rendus opérationnels à même date. Ce projet, touchant quelques 250 fournisseurs et plus de 9000 sous-traitants, posait un problème de coordination pour le moins complexe, l'ordonnancement des tâches dépassant les limites habituelles. Les ingénieurs du bureau de planning de la marine mirent alors au point une méthode d'ordonnancement, s'appuyant sur les Mathématiques modernes. La méthode PERT était née et devait selon certains auteurs permettre un gain de deux ans sur la durée de la réalisation du projet POLARIS.

□ a) L'étape (appelée aussi événement) :

C'est le commencement ou la fin d'un travail, c'est un point de repère sur la route du travail à effectuer et elle doit répondre à trois critères :

1) **Définir un point important ou significatif du projet.**

2) **Etre le fait de commencer ou de terminer un travail.**

3) **Etre de durée et de ressource nulle.** Graphiquement l'étape est représentée par **un cercle (ou un carré) portant un numéro**

42

□ b) L'opération (appelée aussi tâche ou activité) :

C'est l'accomplissement d'une tâche et elle doit répondre à trois critères aussi:

1) Elle se déroule dans le temps par opposition à l'étape

2) Elle nécessite des moyens (main d'œuvre, matière, machines ...)

3) C'est le travail à effectuer pour passer d'une étape à la suivante Graphiquement l'opération est représentée par une flèche repérée par une lettre.

□ c) Le réseau :

C'est l'ensemble des cercles et des flèches qui matérialisent les étapes et les opérations.

- Règle n°1: Aucune étape ne pourra être considérée comme atteinte, (et par suite franchie) tant que toutes les opérations qui la précèdent ne seront pas terminées

- Règle n°2 : Aucune opération ne peut être déclenchée avant que l'étape qui la précède soit franchie.

PERT SUITE

43

- a) Durée d'une tâche La méthode PERT permet de déterminer mathématiquement la durée moyenne d'une opération à condition d'avoir une idée assez précise des différentes possibilités :
 - Durée la plus courte possible si tout se déroule pour le mieux
 - Durée la plus longue si tout va mal
 - Durée moyenne ou intermédiaire
- b) Dates de franchissement des étapes: Connaissant la durée de chaque tâche, il nous est possible de calculer le délai total d'exécution de l'ouvrage, en procédant étape par étape.

Date au plus tôt : Date à laquelle une étape peut être franchie. C'est une donnée intéressante pour le chef d'atelier ou de chantier (à quelle date le travail peut-il être terminé)

SCHEMA PERT

44

□ divers\PERT.docx

GANTT

45

- ❑ Le diagramme de Gantt est un outil utilisé (souvent en complément d'un réseau PERT) en ordonnancement et gestion de projet et permettant de visualiser dans le temps les diverses tâches liées composant un projet (il s'agit d'une représentation d'un graphe connexe, valué et orienté). Il permet de représenter graphiquement l'avancement du projet...
- ❑ Le concept a été développé par Henry L. Gantt, ingénieur américain, vers 1910. Le diagramme permet :
- ❑ de déterminer les dates de réalisation d'un projet,
- ❑ d'identifier les marges existantes sur certaines tâches,
- ❑ de visualiser d'un seul coup d'œil le retard ou l'avancement des travaux.

Le pendulage

46

- Cette méthode fondée sur le chronométrage, permet d'évaluer la moyenne de temps nécessaire à l'exécution de travaux administratifs répétitifs. Le pendulage est utilisé pour fixer des normes de travail. il consiste à évaluer le temps moyen nécessaire pour l'exécution d'une tâche. Un exécutant expérimenté est choisi pour effectuer, à allure normale, une série de tâches de même nature.
- Temps d'exécution moyen d'une tâche = $\text{temps global} / \text{nombre de tâches}$
- Le pendulage permet de fixer des normes de travail et d'organiser le travail. Le temps d'exécution moyen d'une tâche étant adopté comme standard de temps, le responsable peut, en ménageant les temps de repos nécessaires :
 - estimer le temps global nécessaire pour un travail donné et de la planifier,
 - évaluer le nombre d'employés à affecter à une activité,
 - déterminer les moyens supplémentaires à envisager : augmentation de l'effectif, des moyen matériels.

L'auto-analyse continue

47

- La mesure des temps permet de découvrir les temps improductifs et ainsi d'améliorer la productivité. La méthode de contrôle des temps la plus utilisée dans les services administratifs est l'auto-analyse continue. Elle est basée sur l'enregistrement, par l'exécutant lui-même, des opérations effectuées. Elle a pour but de connaître le temps d'exécution normal des opérations confiées à un poste. Elle consiste à calculer les moyennes de temps à partir d'enregistrements effectués sur des imprimés d'auto-analyse ou d'autopointage.

La planification

48

- Ordonnancer des activités, les planifier, c'est les répartir dans le temps de façon à tenir les délais imposés et à optimiser l'utilisation des moyens : hommes, machines.
- La planification définit la situation future d'après les résultats à obtenir, en tenant compte des ressources disponibles en matériels et personnel. Elle se décline en trois étapes :
- Définir les tâches et préciser le délai d'exécution :
 - Quel travail à exécuter ?
 - Quel volume (nombre de documents...) ?
 - Quelle difficulté ?
 - De quel délai dispose-t-on ?
 - Quel temps d'exécution prévoir ?
- Ordonnancer les tâches : les répartir dans le temps
 - Quel outil d'ordonnancement choisir ?
 - Comment réaliser la planification ?
 - Quelles sont les tâches les plus urgentes ?
 - Quelles sont les priorités ?
 - Quelles sont les antériorités ?
- Suivre la réalisation et faire face à l'imprévu
 - Le planning est-il respecté ?
 - Comment faire face aux imprévus : absences, pannes, urgences

La méthode N.E.R.A.C

49

- **Noter**
Dans la colonne "Activités", sans s'occuper de l'ordre chronologique ni être limité par leur durée, on note toutes les activités, toutes les tâches à exécuter durant cette semaine.
- **Estimer**
A chacune des tâches de votre liste, on attribue une durée approximative notée dans la colonne « Durée prévue ».
- **Réserver**
L'estimation des durées ne peut être faite avec certitude : il faut "prévoir large" de façon à réserver du temps pour les imprévus. On considère généralement que 60 % du temps seulement peut être planifié.
- **Arbitrer**
Il faut établir des priorités en se posant pour chaque tâche la question : "Est-ce urgent ou important ? Ou simplement urgent ? Est-ce important mais non urgent ?"
- Pour chaque tâche de la liste, on complète d'abord les colonnes "Important" et/ou "Urgent" (de + + à - -) puis on arbitre en complétant les colonnes "Décision" et "Quand ?" ("A faire cette semaine ?" prévoir le jour dans la colonne "Quand ?" - "A reporter plus tard" – "A rejeter")
- **Contrôler**
Durant la semaine, on raye au fur et à mesure les activités réalisées et on compare la durée réelle et la date de réalisation (à noter dans la colonne "Contrôle") avec la durée et la date prévue.
- Puis en fin de semaine on fait le point (tâches prévues qui n'ont pu être réalisées, tâches accomplies qui n'avaient pas été prévues) et on analyse : comment remédier aux écarts entre prévisions et objectifs ?

Fiche pour établir des priorités - Semaine du .../.../... au .../.../...

Activités

**Durée
prévue**

Important

Urgent

Décision

Quand ?

Contrôle

Les agendas

Pour les activités courantes, l'indispensable agenda-papier sert d'aide-mémoire et de base pour l'organisation du travail. C'est l'outil de planification le plus courant. L'agenda électronique peut être à usage individuel ou à usage collectif. C'est alors un agenda classique tenu sur ordinateur.

Les plannings et échéanciers

Un planning permet de :

- visualiser les prévisions concernant l'exécution d'un travail, le déroulement d'une activité,
- suivre l'exécution des différentes phases,
- réaliser des contrôles sur l'avancement des travaux.
- Quand il s'agit d'activités exceptionnelles, le planning peut être réalisé sur une simple feuille de papier. Le planning à fiches en T est utilisé quand l'activité envisagée fonctionne par unités de temps complètes. Le planning à gouttières s'adapte à tous les problèmes. Les plannings électroniques – logiciels de gestion de projet – permettent de gérer un projet.
- Un échéancier permet de classer des documents à la date à laquelle ils doivent être traités.

La méthode QQQQCCP

Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? Elle est aussi appelée "Hexamètre mnémotechnique de Quintilien".

Travail à faire

52

- ❑ 1 Test d'auto positionnement sur sa propre gestion et relation au temps:
 - ▣ Êtes vous organisé? Polychrone (Faculté de pouvoir faire plusieurs choses en même temps) ou monochrone(conception linéaire du temps)?
 - ▣ Etude d'un cas: comment éviter les pièges du temps? Analyse d'une journée d'un chef de produit et détection des pièges qu'il n'a pas su éviter
 - ▣ Lecture d'un article de presse sur l'organisation relatant une démarche en 9 points.

- http://www.jecommunique.com/management_gestion_du_temps.htm
- <http://www.bigfishgames.fr/jeux-a-telecharger/7710/supermarket-management/index.html>