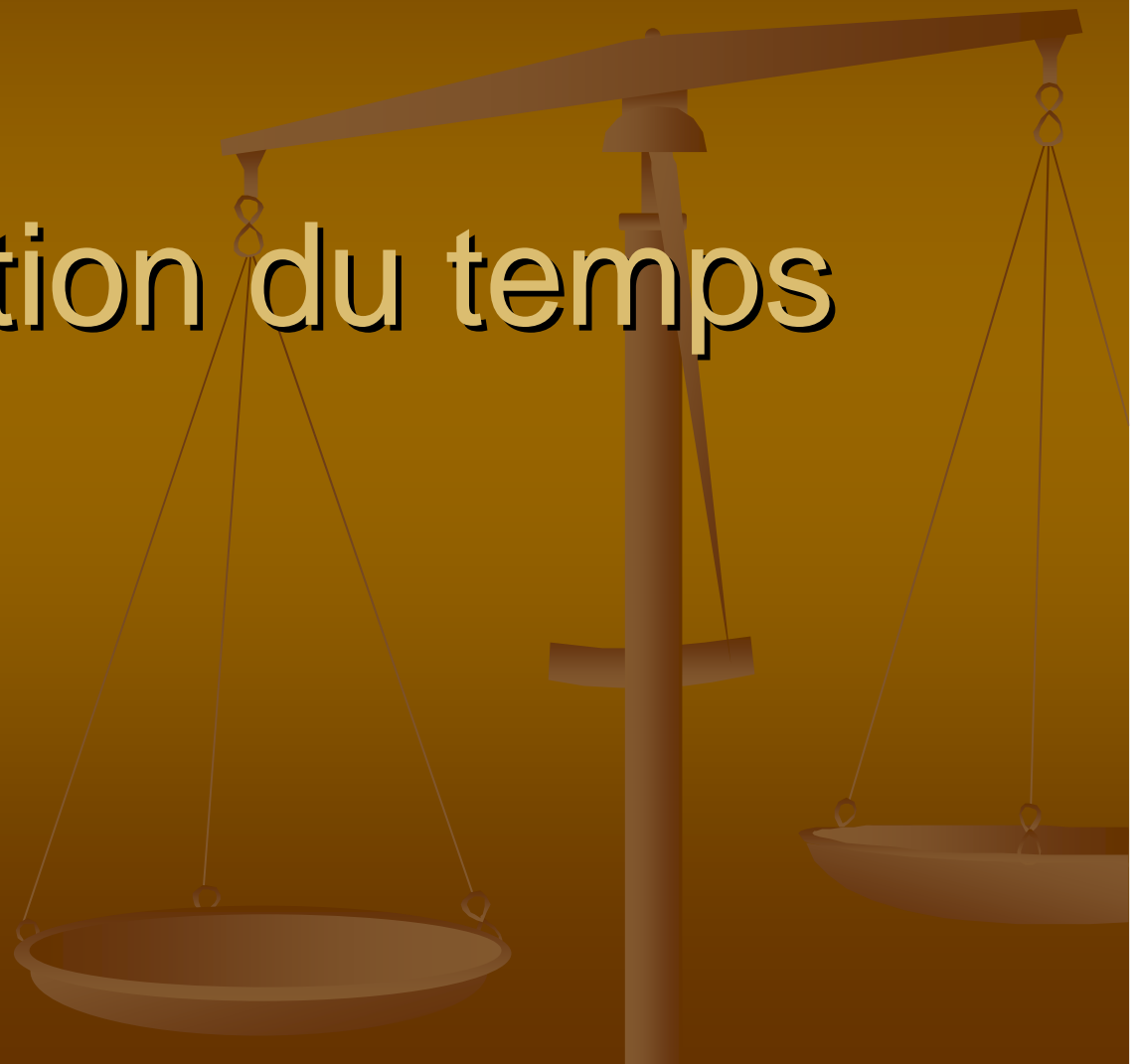


La Gestion du temps



Sommaire



Notions générales sur le temps

- Le temps , perception intime et notion clé dans l'entreprise
- Le temps , ami ou ennemi ? L'ambivalence du temps
- Les trois composantes du temps
- Gestion du temps et productivité administrative

Adopter une démarche personnelle d'amélioration de la gestion de son temps

- Examiner en premier ce qui oriente sa gestion du temps
- Définition des priorités
- Réorganiser la consommation de son temps : définition des tâches , temps passé , matrice de covey , isolation d'un process transversal et du process personnel le plus chronophage ,recherche des non valeurs ajoutées)
- Tenir bon sur ses objectifs , gérer son stress

Techniques managériales et outils de gestion du temps

- Les techniques managériales : Prise de décision , délégation , maîtrise des réunions , recherche concertée d'économies de temps avec l'équipe , et de continuité du service (polyvalence , permanence)
- Les outils : outils d'anticipation , alerte , rétro action .

Les causes de manque de temps

- Incapacité à déléguer , vouloir tout faire , tout contrôler
- Incapacité à prioriser ses tâches et à les planifier , à anticiper
- Incapacité à ajuster son temps à l'importance de la tâche
- Incapacité à moduler ses horaires en fonction du niveau de la charge de travail (sens des responsabilités)
- Lenteur excessive
- Manque de confiance en soi , peur de mal faire
- Manque d'autonomie , difficulté à travailler seul
- Dissémination de l'énergie , dispersion

Perception du temps

- Quelle est votre perception intime* du temps ?
- Pour vous y aider , notez toutes les expressions qui font référence au temps dans votre vie de tous les jours

* Dans votre vie privée

Le Temps notion clé

- Le Temps , notion clé dans l'entreprise
- Notez toutes les références au temps en relation avec le travail et le monde de l'entreprise

Le temps ...perception intime et notion clé dans l'entreprise

- Le temps est synonyme de simultanéité (en même temps) , de succession (le temps passe vite) , de durée (il n'a pas eu le temps!)
- Il englobe aussi les concepts de passé , présent et avenir .
- **On a tous une relation intime avec le temps** . Nostalgie du temps passé (dans le temps) , rêve d'un temps imaginaire (il était une fois) , référence biblique (en ce temps là , Jésus ..) , Conscience que ce temps nous est compté (le temps s'en va , madame , non , c'est nous qui passons ..) , qu'il réduit chaque jour nos possibles (si j'étais jeune) et qui souvent nous pousse à la distraction , à une boulimie d'actions , ou au contraire à prendre son temps , à prendre du bon temps .
- Le temps de travail est une notion clé dans l'entreprise . Depuis le temps des cathédrales aux temps modernes de Taylor et de la chronoanalyse , en passant par la méthode qualité du juste à temps et la « conquête sociale » de la réduction du temps de travail .

Le temps , ami et ennemi

L'ambivalence du temps

Le temps court est un facteur décisif de l'efficacité de l'action humaine

- Les choses importantes et prioritaires qui ne sont pas faites « à temps » affectent la qualité du travail d'un individu , d'un groupe , voire de toute l'entreprise
Selon le général Marc Arthur « toutes les batailles perdues se résument en deux mots : trop tard! »
- La gestion rationnelle du temps est le critère qui distingue le plus les entreprises et les salariés performants des autres (travailler vite et bien)

Le temps , ami et ennemi

L'ambivalence du temps

Mais ce n'est pas toujours vrai :

Attention à la dictature du court terme : les pratiques temporelles des différents capitalismes

Attention à ne pas confondre l'important et l'urgent: rares sont les politiques qui bravent l'impopularité d'objectifs éloignés : les retraites , la natalité , l'environnement et qui donc sacrifient l'important du long terme ! Le bon négociateur sait faire du temps son ami (la palabre africaine) . Certains s'y mettent au dernier moment parce qu'ils aiment travailler sous stress mais attention au technostress !

Gestion du temps et productivité administrative

- Les trois quarts de la richesse nationale sont produits dans les prestations de services (bureaux , magasins , banques , au téléphone ...)
- Mais qui peut prétendre qu'il travaille 35 heures effectives et efficaces par semaine ?
- Contrairement aux activités de production , les progrès dans l'organisation du travail , donc dans la gestion du temps , sont presque inexistantes : Résultat ? Les tâches sont mal définies , les responsabilités diluées , les procédures floues ...
- Au mieux , c'est la boutique sympa , au pire , c'est le bazar !
- Or l'histoire montre que le moteur du développement économique réside autant voire plus dans les méthodes de travail que dans l'innovation technique

D'abord ,examiner ce qui oriente sa conception du temps

- Un choix personnel , en fonction de ses objectifs : un cadre qui travaille 10 heures par jour peut être aussi satisfait de son organisation que celui qui décide de partir à 18 H .
- Un conditionnement culturel : les anglo saxons ont inventé un temps managérial qui correspond à la culture monochronique alors que les latins sont polychroniques .
- Notre tempérament . Le routinier évite d'affronter son incompetence , certains ont besoin d'imprévu , de plaisir dans la relation . Perdre du temps est une attitude qui permet à certains de mieux résister à l'angoisse , aux pressions. D'autres sont naturellement brouillons et se dispersent sans cesse , ou sont d'un tempérament lent et prudent (voir test des principales tendances de votre comportement dans la gestion du temps),
- Enfin , le plus souvent , nos méthodes de travail sont en cause !

Démarche personnelle de gestion de son temps

- Il n'y a pas de problème de temps , il n'y a que des problèmes de priorité
- Comment définir ses priorités ?
- Éléments de réflexion
- Attention : L'important pour l'Entreprise n'est pas forcément l'important de votre poste de travail !

Comment définir ses priorités ?

Éléments de réflexion

Distinguer les activités de long , moyen et court terme

- Long terme : Quelles sont les activités importantes et non urgentes dont je dois m'occuper ?
- Moyen terme : Quels chantiers dois je planifier pour être prêt à temps ? Comment vont se répartir les rôles ?
- Court terme : quelles sont les tâches qui m'attendent dans les 8/15 jours qui viennent ?

Préserver sa philosophie du temps utile au travail

- Penser à conserver une disponibilité , c'est à dire , une plage de temps non réservée à une activité quelconque (ex : pour lire , recevoir un collaborateur , aller sur le terrain ...)
- Adaptez votre organisation à votre rythme biologique(matin)

Aide à la réflexion

Les objectifs prioritaires dans le management de la qualité totale

- 1 – Les objectifs stratégiques fondamentaux : le profit , les parts de marché
- 2 – Les objectifs d'ordre supérieur : L'ordonnancement (livrer les produits et services au moment demandé) la qualité , le coût
- 3 – Les autres objectifs considérés comme secondaires : la conception , la production , les achats , le marketing , la vente

Aide à la réflexion

Distribuer son temps en fonction de l'importance de ses missions

La hiérarchie a deux missions :

- 1 – Le management des opérations normales
- 2 – Le management des progrès.

Ce temps là ne doit pas être sacrifié !

Aide à la réflexion

Créateur , nécessaire , inutile , les trois composantes du temps

- Le Temps créateur se traduit par une valeur ajoutée . Ex : Passer des commandes pour le service achats
- Le Temps nécessaire permet la création de la valeur ajoutée . Ex : Se renseigner sur les fournisseurs (sce achats)
- Le temps inutile , gaspillé par erreur , habitude , négligence , ou facilité .Ex : recopier des commandes
- L'objectif est d'éliminer le temps inutile , de réduire le temps nécessaire et d'augmenter le temps créateur !

Maintenant ,comment faire ?

- 1 – Reprendre sa définition de poste
- 2 – Identifier les principales missions
- 3 – Quantifier le temps passé par grande mission (%/100)
- 4 – Replacer l'ensemble dans la matrice de Covey
- 5 – Additionner les % de chaque colonne
- 6 – En tirer les conséquences
- 7 – Isoler 1 processus transversal et votre processus le plus chronophage
- 8 – Traduisez le en logigramme
- 9 – travaillez à supprimer toutes les étapes sans valeur ajoutée

Comment réorganiser la consommation de son temps ?

La matrice de R Covey (priorité aux priorités)

	Activités urgentes et importantes	Activités importantes et non urgentes	Activités urgentes mais non importantes	Activités ni importantes , ni urgentes
	C-D-S	C-D-S	C-D-S	C-D-S
Tâche et mode de traitement : - C = à conserver - D = à déléguer - S = à supprimer Mettre ici ses tâches quantifiées (en %) Additionner les %				

Les priorités définies , il faut tenir bon !

- A réfléchir : tout travail tend à se dilater pour remplir tout le temps disponible (Parkinson) et 20% de nos actions produisent 80% de nos résultats (Pareto)
- La gestion du temps dépend surtout d'une dimension personnelle « la force du moi » c'est à dire la capacité à tenir bon sur ses objectifs et le pouvoir de dire non dans toutes les situations d'interaction avec les autres .
- Respecter le plan de travail arrêté la veille ou la semaine précédente
- Dire non à son patron
- Gérer les interruptions (visites , téléphone ..)
- Ménager un moment calme sans rendez vous (une matinée ou une journée par semaine)

Les priorités définies , il faut tenir bon !

- Echapper aux tyrans de l'instant (téléphone , mail , portable)
- Gérer les petites tâches qui ne prennent pas beaucoup de temps en priorité
- Ajuster ses horaires à la charge de travail
- Ajuster le temps passé à l'importance de la tâche
- Ne pas avoir peur de mal faire , AVOIR CONFIANCE EN SOI !
- Fermer sa porte !
- Finir la tâche en cours avant d'en commencer une nouvelle

Stress : 10 conseils pour rester zen

- Dans le syndrome de chronos (dunod) , Denis Ettighoffer et Gérard Blanc signalent l' émergence de télénévroses ou névroses en ligne et stigmatisent l'organisation du travail « en miettes » , régi par un « état d'urgence permanent »
- Les psychiatres identifient 4 blessures nées de la société e l'information : la dictature de l'immédiateté , l'impuissance face à la surabondance des messages , la dépendance aux outils et la perte du réel .
- Si je suis joignable partout , on pense que je suis toujours disponible !
- L'instantanéité des moyens rend quasi obligatoire l'action immédiate (J'ai le téléphone en voiture mais pas les dossiers sous les yeux!)

Stress : 10 conseils pour rester zen

- Le risque c'est de voir les priorités dictées par l'urgence prendre le pas sur les vrais priorités
- Un cadre US reçoit en moyenne 169 sollicitations par jour (mail , téléphone , courriers , post it)soit une interruption toutes les 10 minutes . On sombre dans la psychose multi tâches !
- Au lieu d'alléger la charge , les nouvelles technologies l'augmentent !
- Les cadres suisses passent 70% sur leur ordinateur dont 30% à essayer de régler un problème de fonctionnement .Nous sommes projetés dans un monde de plus en plus virtuel

Les techniques managériales de gestion du temps

Cinq techniques sont les plus importantes :

- Savoir décider
- Savoir déléguer
- Ne conserver que les réunions efficaces
- Optimiser les processus clé
- Faire rechercher les causes de perte de temps à l'équipe (la méthode causes / effets – les ateliers work out de général électric) , ainsi que les moyens d'assurer la continuité du temps (polyvalence , permanences de service)

Savoir décider

- Décider est par excellence l'acte de celui qui dirige
- Il doit , à chaque fois , se poser la question de savoir si la décision qu'il doit prendre :
 - 1 – relève de lui seul , sans consultation préalable
 - 2 – doit l'être après avoir pris avis des personnes concernées
 - 3 – doit l'être avec l'accord implicite des personnes concernées
 - 4 – doit l'être avec l'accord exprimé clairement et favorablement des personnes concernées

Être capable de décider rapidement , avec ou sans concertation , est une qualité importante du Manager . Elle signe son courage , sa prise de risque , son engagement !

Déléguer

- La délégation est une philosophie : Le rôle du chef est de permettre aux autres de faire et indirectement de progresser .
- La délégation est un acte de bonne gestion: la décision doit être prise à l'échelon le plus bas où se situe l'information et la compétence requise
- La délégation est un acte de management : il vous oblige à travailler au niveau qui est le vôtre : L'amiral Robert Garney patron des opérations de la marine US employait un officier pour empêcher d'arriver à lui tout ce qui ne relevait pas de son niveau et le donner à la personne compétente .
- De plus , si vous vous contentez de ce que vous seul pouvez accomplir , vous manquerez toujours de temps

Déléguer (suite)

- *Vis à vis des individus* , un processus de délégation en 9 étapes :
 - 1 – Sélectionner les personnes compétentes
 - 2 – Vérifier qu'elles comprennent ce que vous attendez d'elles
 - 3 – Montrez leur que vous avez confiance
 - 4 – Expliquez leur , faites avec eux une fois , si nécessaire
 - 5 – Négociez un délai de retour
 - 6 – Assurez les de votre disponibilité et de votre soutien
 - 7 – Laissez s'exprimer leur imagination et leur capacité d'initiative
 - 8 – Ne faites pas le travail à leur place
 - 9 – Récompensez les à la mesure des résultats obtenus
 - 10 – Acceptez les erreurs
- *Vis à vis de l'équipe* : Sachez déléguer en fonction de son niveau de maturité (voir tableau)

Les réunions : réduire et rendre efficaces

- Elles occupent 50 à 70 % de votre temps de travail , si elles étaient plus productives , vous pourriez facilement gagner 1 heure par jour !
- Principe de base : L'objectif d'une réunion est de réaliser ce qu'il est impossible de faire seul ou de faire mieux autrement . Eliminez ou réduisez à l'extrême toutes les réunions systématiques ou périodiques dont la justification n'est pas évidente
- Rendre les réunions conservées , efficaces
 - 1 – Se préparer : ordre du jour et organisation matérielle
 - 2 – Se discipliner : pas de « champ de foire » , chacun joue son rôle
 - 3 – Conclure : en quittant la réunion , chacun doit savoir pourquoi il est venu , ce qui a été décidé , ce qui lui incombe

Optimiser l'enchaînement des opérations

Gestion des processus et reengineering

- Le processus est un ensemble indépendant d'opérations qui permet , à partir d'entrées (informations , matières premières , fournitures) d'obtenir un résultat Le résultat doit être aussi proche que possible de ce qui intéresse le client interne ou externe . Ainsi , toutes les opérations sans valeur ajoutée doivent être réduites .
- Il s'agit principalement :
 - Des tâches d'ajustement entre services , postes , lieux géographiques y compris les stocks tampons , temps morts , réunions de coordination ..
 - Des tâches de contrôle
 - Des tâches liées à la non qualité (retouches)
 - Le reengineering est une remise en cause fondamentale des processus opérationnels de l'entreprise pour obtenir des gains spectaculaires sur les coûts , la qualité , le service et la rapidité .
 - Il s'inscrit dans une démarche qualité . Son objectif est de mettre en place un système basé non sur la hiérarchie et la division en fonctions , mais sur les processus nécessaires à la réalisation de son objet .

Sélectionnez vos processus clé

Indiquez le déroulement optimal des opérations

Commercial	Production	Administration	Personnel
EX : La prise de commande	Ex : La fabrication d'une fenêtre	EX : La facturation	EX : la gestion des horaires

Mobilisez les équipes sur une meilleure utilisation du temps

- Evitez les gaspillages de temps

Deux méthodes de travail de groupe peuvent être utilisées

1 – La méthode cause / Effets

2 – Les ateliers work out de Général électrique , pratiqués par Jack Welsh, considéré comme l'un des meilleurs managers du monde

- Assurer la continuité du service

Polyvalence et gestion des plannings du service

Le diagramme cause/effets

- La méthode causes / effets est un outil de diagnostic qui a pour but d'éviter de se fixer sur la cause la plus évidente ou la plus facile et d'oublier la vraie cause (les causes)
- Pour ne pas en omettre , on analyse systématiquement tous les domaines possibles . Ceux ci sont classés en 5 catégories : les « 5M »
 - Le Milieu , humain (ambiance) et économique (concurrence)
 - La Matière : matière première de fabrication ou administrative
 - La Main d'œuvre : quantité , compétences , âges , motivation
 - Les Moyens : machines , outillages , ordinateurs ...
 - Les Méthodes : procédures , règles , modes opératoires
 - La représentation graphique est l'arête de poisson .

Les opérations work out de Général electric

- Jack Welsh , ex PDG de Général Electric , a démarré en 1989 des Work out

Ces work out réunissent pendant trois jours des employés pour s'interroger sur :

- la manière de faire leur travail
- Trouver le moyen d'éliminer les tâches inutiles
- Améliorer les tâches existantes
- La session commence par un exposé du Patron qui demande d'éliminer tout ce qui est inutile : réunions , documents etc ..
- Aidés par un facilitateur les sous groupes se mettent au travail .
- Le troisième jour , le patron revient et statue sur les changements décidés , dit oui ou non , ou demande un complément d'information

Les opérations work out de Général electric

- Les résultats obtenus sont :
- Suppression des tâches inutiles
- Réduction des opérations administratives et des délais , sentiment des employés de pouvoir participer aux décisions .
- Création d'un groupe avec moins de frontières entre managers et salariés
- Ces work out se combinent avec le projet « best practices » qui vise plutôt les pratiques de management

A propos de la démarche de qualité totale

- David Gregerson vice président for quality carrier corp
- « le TQM est un triangle équilatéral , les entreprises doivent travailler dans les trois angles : le leadership managérial , l'implication des employés , les systèmes techniques . Le problème c'est que les entreprises ne réalisent pas les trois mais seulement un ou deux »

A propos de la démarche de qualité totale

- Tom Peters « Beaucoup de programmes qualité ne sont pas orientés vers le client mais des programmes internes conduits par des technocrates »
- Robert Galvin , Président de Motorola « l'un des points fondamentaux de la philosophie du TQM est d'ériger le problème comme facteur de progrès . Toute personne qui avoue ou révèle un problème est considérée comme faisant progresser l'entreprise . C'est une philosophie totalement opposée à celle du système bureaucratique qui attend des employés qu'ils ne soulèvent pas de problème »

Les Outils de gestion du temps

Les outils d'anticipation

- D'évènements quasi certains : Agenda , planning mural
- D'évènements dont la probabilité peut être estimée : tables de temps standard ,
diagramme de Gantt , Graphes de type Pert .
- Dont la probabilité dépend du point de vue d'experts : temps de mise au point d'un produit , durée de vie d'un produit etc ...

Les outils d'alerte

- Pour les dates limites : Agenda manuel ou électronique , tableaux de bord , plannings
- Pour les durées limites : Diagramme de Gantt , Courbe d'expérience , fiche de processus , fiche suiveuse

Les outils de rétro action

- Agir sur la gestion du temps touchant une période écoulée : les documents de cumul des temps passés sur une action , l'auto analyse des temps .

Les nouvelles méthodes d'organisation de la production visant à réduire le temps

- 1 – Le SMED (single minute exchange of die)
- 2 – Le KANBAN
- 3 – Le FLUX TENDU
- 4 – Le JUSTE à TEMPS

Conseils pratiques pour gérer mieux son temps

Vademecum

- Ne pas céder à la tyrannie de l'instant (mail , portable)
- Savoir distinguer ce qui est urgent et ce qui est important
- Traiter d'abord les petites choses qui ne demandent pas beaucoup de temps
- Préparer son plan de travail du lendemain, la veille
- Planifier ses gros chantiers à l'avance
- Déléguer tout ce qui peut être aussi bien fait par un subalterne
après avoir choisi et préparé le délégataire

Conseils pratiques pour gérer mieux son temps

Vademecum

- Ajuster ses horaires à la charge de travail
- Apprendre à ajuster le temps passé à l'importance de la tâche
- Bannir le perfectionnisme inutile
- Apprendre à travailler plus vite
- Ne traiter qu'une tâche à la fois , éviter de se disperser
- N'assister qu'aux réunions où votre présence est indispensable