

La gestion des temps

Aujourd'hui, la connaissance des temps ainsi que leur mesure sont indispensables à la bonne gestion de toute entreprise ou institution. En particulier, elles sont nécessaires à :

- la préparation administrative du travail (ordonnancement, lancement)
- la prévision commerciale
- la maîtrise des coûts.

L'analyse des temps conduit tout naturellement à une remise en question de leur qualité, à une nouvelle réflexion sur la gestion de nos capacités. Fort heureusement, il existe des techniques à la fois simples et efficaces qui permettent d'améliorer la qualité de vie pour une meilleure performance individuelle et collective.

« Le temps est court, mais l'art est long »

Combien de cadres ou collaborateurs sont-ils harcelés par leurs clients, leurs fournisseurs, leurs collaborateurs ou leurs chefs aux dépens de leur qualité de vie, de leur concentration et de leur créativité ? Faut-il qu'ils se résignent ?

Combien de séances sont-elles imposées au mauvais moment, trop longues ou mal organisées ?

Combien d'heures perdues par manque de préparation, de rigueur, de ponctualité, ou de clarté dans la définition des objectifs ?

Autant de questions qui méritent une réponse valable parce qu'elles touchent au sens même de notre action.

Mais comment faire pour se sentir moins bousculé ? La mode est aux « presse-citron », à l'allongement du temps de travail des cadres, à l'entropie administrative et, il faut bien le dire, à un certain mépris. Finalement, ni la méthode ni le ton ne semblent vraiment dans le sens de ce que l'on appelle généralement « progrès ». Probablement parce que ceux qui en sont les porteurs sont eux-mêmes soumis à des impératifs non maîtrisés de productivité.

Pas le temps !

Vise-t-on au rendement ? Non. En deux mots, il s'agit d'utiliser son temps au mieux, d'aller à l'essentiel pour atteindre les objectifs fixés. Cela veut dire qu'il ne faut pas seulement être efficace, soit mettre son temps au service de la productivité, mais qu'il faut aussi investir du temps pour orienter son action, et rester efficace dans la durée. En effet, la performance dépend également de la qualité des objectifs fixés et du choix des moyens pour les atteindre.

Or, la réflexion sur le sens des activités se réduit souvent à la préoccupation de finir une tâche dont l'ampleur est devenue obnubilante ... Pas le temps, ... pas le temps...

Au voleur !

La tendance est à accuser les autres de nous empêcher de gérer notre temps correctement. Il s'agit bien entendu des interruptions de tous ordres (téléphones, entretiens, etc.), mais également des réponses en attente, du manque de ponctualité, etc. Mais, à y regarder de plus près, le temps gaspillé l'est surtout par notre propre faute : manque de continuité dans l'effort (« papillonnage »), mauvaise planification, objectifs flous, mauvaise écoute, organisation personnelle inadéquate (« Vous comprenez, j'ai tellement d'imprévus ... »).

Tu seras toujours performant !

Certains le croient, au risque d'une grosse déprime. Bien entendu, personne n'a lu ça dans les tables de la Loi. Il est pourtant vrai que chacun peut s'améliorer.

Par exemple, en répondant aux questions suivantes, on prépare une bonne organisation du travail :

- Comment puis-je accomplir cette tâche, jusqu'à quelle date au plus tard ?
- Comment puis-je réduire - mettons de moitié-, le temps que j'y consacre ?

Ensuite, des priorités doivent être définies : sachant que 20% de nos efforts contribuent à raison de 80% au résultat recherché, il s'agit de s'en tenir au maximum aux activités qui permettent d'obtenir cet effet. Il est alors bien évident que :

- la tâche urgente et importante prime sur la tâche importante, mais pas urgente
- la tâche urgente, mais qui n'est pas spécialement importante, prime sur la tâche importante, mais pas spécialement urgente.

Otez toute chose que j'y voie !

C'est alors qu'on se jette à bras raccourcis dans l'action... Mais, au fait, pour quel résultat ? En réalité, on constate systématiquement la même erreur dans toutes les organisations et pour tous les cycles d'activité: on contrôle ce qui a été fait plutôt que de réfléchir à ce qu'il est prévu de faire. Le résultat ? Parfois des années pour se rendre compte que l'on s'est trompé de direction : les objectifs n'avaient même pas été remis en question... Que de déceptions et de carrières gâchées...

« Mais que fait donc la police ! »

Louable effort que celui de vouloir mesurer la performance. Il est assez juste de prétendre que le chronomètre a fait son temps. Associé de façon par trop étroite au taylorisme et à la course à la productivité du travail, il ne répond plus aux besoins de la mesure de performance. Le champ actuel d'investigation se situe désormais ailleurs. D'abord parce que ce sont les capacités intellectuelles qui forment l'élément clé de notre société tertiaire, ensuite parce que c'est au niveau de leur utilisation que se situe le plus grand gaspillage d'énergie.

Les ruptures de séquences dans l'accomplissement d'une tâche en sont l'illustration la plus typique. Autrement dit, subir les sollicitations de l'environnement à longueur de journée ou passer d'une activité à l'autre sans persévérer sont constitutifs d'une performance médiocre. Evidemment, l'effet des interruptions dans le cadre d'une réunion se multiplie par le nombre des participants...

Il est aussi évident qu'on ne peut pas faire n'importe quoi à n'importe quelle heure de la journée. Pourtant, combien de chefs placent-ils leurs réunions d'information en début de journée et combien de cadres croient-ils pouvoir commencer leur rapport le soir à la maison ...

Comme on le voit, le gaspillage du temps prend des aspects multiples. Sans parler du temps qui passe qu'on n'utilise pas pour élargir son horizon et devenir autre chose qu'un spécialiste stressé. Il n'est donc pas aisé de mesurer la qualité du temps d'une manière rigoureuse au sein d'une organisation donnée, même si les symptômes ne manquent pas : délais non tenus, séances nombreuses sans résultat tangible, grogne, maladies, dépressions...

Attrapez-le !

Les méthodes et les instruments utilisés pour cerner l'emploi du temps dans une organisation ne sont pas si nombreux que cela. Il est déjà plus facile de réaliser pour soi comment se passe la journée ou de suivre un séminaire sur la maîtrise du temps. Cependant, il est des situations où c'est le management qui souhaite savoir où file le temps : le personnel coûte cher...et il y a des activités qui « rapportent »

et d'autres pas. On parle alors d'analyse de processus. La mesure de ces processus fait références à des coûts standards, et permet de calculer des coûts unitaires, des prix de revient, des marges.

Pour réfléchir à l'allocation des ressources humaines, on est mieux inspiré d'utiliser l'une ou l'autre des méthodes suivantes :

- les observations instantanées
- l'étude multi-moments

Ces méthodes permettent en effet de cerner l'impact des dysfonctionnements suivants :

- interruptions des séquences de travail (tâches, activités et processus)
- mauvaise répartition des tâches dans la journée, surinvestissement dans le travail professionnel
- utilisation inadéquate des temps morts : inactivités, pauses, attentes, ...
- répartition sous-optimale des tâches
- faible part des activités à valeur ajoutée (dont la valeur est perceptible par le « client »).

Alors que la méthode des observations instantanées est bien connue depuis longtemps, particulièrement pour l'évaluation de files d'attente, l'analyse des activités par la méthode des multi-moments est restée en retrait du fait des moyens qu'il fallait mobiliser jusqu'ici pour la mener à bien.

*Aujourd'hui, à l'aide de petits terminaux portables, il est possible d'appliquer la méthode facilement, même pour des organisations dans lesquelles la charge administrative est à la limite du supportable (hôpitaux par exemple). Un progiciel de traitement des données saisies, développé par la société Crivelli Engineering, intitulé **@Activity Reporter** :*

- permet de repérer les dysfonctionnements mentionnés ci-avant
- fournit une base pertinente pour la détermination des prix de revient
- facilite la mise au point d'un programme de réduction de coûts et d'augmentation de la performance.

Dans la foulée, il permet même d'établir directement des factures à partir des temps consacrés à chaque prestation. Pour autant qu'on veuille s'en tenir au travail effectif...

« Je me presse, je me hâte... »

Bien entendu, il ne s'agit pas de sortir d'un quelconque chapeau les règles et techniques qui conduiront tout droit à la maîtrise du temps et de la performance. La démarche proposée ici, à partir de l'analyse des activités, y contribue néanmoins de façon étonnante.

La technique de base consiste à planifier son budget-temps, sans négliger celui nécessaire :

- à la définition des objectifs, des facteurs critiques de succès (l'essentiel...) et des priorités
- au déploiement des moyens (organisation, outils, techniques).

Autant dire qu'il faut partir à point. D'emblée, on sait que les **opportunités d'amélioration** qui font gagner du temps sont très diverses :

- standardiser les tâches, les procédures, les documents, etc.
- supprimer les contrôles et visas multiples, spécialement en aval du processus
- regrouper les tâches, limiter les déplacements inutiles
- revoir les descriptions de fonctions et l'organigramme
- organiser le classement et, en particulier, utiliser un agenda

A défaut de pétrole...

Comme le plus grand gaspillage de temps est enregistré lors d'interactions avec des tiers, c'est tout naturellement au niveau des séances, des rendez-vous et des téléphones que se trouve le principal potentiel d'amélioration. *Voici donc deux ou trois idées pour atteindre mieux et plus vite, non seulement les objectifs de l'organisation et de ses « clients », mais également une plus grande satisfaction personnelle.*

- *Moyens de communication : utilisez la messagerie électronique au maximum et de préférence, le répondeur à la rigueur ; appelez de manière groupée vos interlocuteurs...et ne racontez pas votre vie...*
- *Réunions : soyez ponctuel, ne tolérez pas d'interruptions, sauf pour des pauses*
- *Moyens d'organisation : utilisez un et un seul agenda en prévoyant le temps nécessaire à chaque activité et à des imprévus, fixez des dates butoirs ; utilisez un logiciel de bureautique en prenant le temps de classer soigneusement vos documents ; pour les organisations plus grandes, utilisez un gestionnaire de temps du type TaskTimer ou Schedule...*

Plus spécifiquement, les possibilités d'améliorations qui se dégagent d'une étude multi-moments peuvent être les suivantes, par exemple :

- *Optimiser la répartition du travail entre collaborateurs de statut professionnel différent*
- *Modifier les horaires en fonction des besoins*
- *Redéfinir les fonctions, réduire les tâches administratives du personnel de front (ou qualifié)*
- *Réviser le système de formation*
- *Changer des prix de vente en fonction des prix de revient calculés....*

Si les idées ne manquent pas – certains ouvrages en font un généreux étalage - , il est cependant recommandé d'effectuer une démarche complète pour pouvoir confirmer les propositions d'amélioration les plus opportunes en fonction de faiblesses clairement identifiées. Cette façon de procéder sera d'ailleurs mieux acceptée par les principaux intéressés, et, par expérience, ce temps-là sera bien investi...

Claude Meylan
20.11.1998