

Secteur : **Gestion Commerce**

Manuel STAGIAIRE

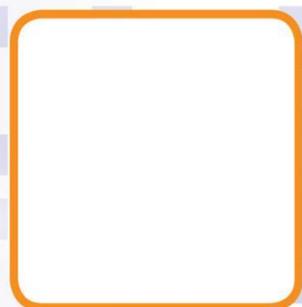
Module : Gestion du temps

2^{ème} Année

Filière :

Gestion des
entreprises
Option:

OFFICE MANAGER



TABLES DES MATIERES

INTRODUCTION	3
A. ANALYSE DU TRAVAIL À EFFECTUER	6
B. PLANIFIER DES ACTIVITES	22
C. DÉTERMINER LES ACTIVITÉS À DÉLÉGUER	31
D. LE SUIVI DES ACTIVITÉS	34
E. LES CAUSES DE LA PERTE DU TEMPS	41

INTRODUCTION

Vous en êtes au début de votre deuxième année de formation en gestion des entreprises option Office Manager. Il vous faut maintenant passer à l'action. Première étape pour l'action, s'approprier les concepts de la gestion du temps.

Durant cette formation et **pour cette compétence**, c'est principalement en s'appropriant les techniques de gestion du temps que vous recevrez votre formation pour l'application des diverses notions enseignées.

Ce manuel vous incite à prendre du recul par rapport à l'accélération généralisée qui dévore notre façon de vivre. En effet, l'évolution de la société entraîne une mutation de notre rapport au temps personnel et professionnel.

La pédagogie variera d'une journée à l'autre :

- Démonstrations
- Enseignement traditionnel des concepts de base
- Apprentissage à l'aide de logiciels et de documents numériques
- Activités e-learning
- Discussions de groupe
- Travail individuel en atelier
- Laboratoires en pratique
- Remue-méninges
- Travail d'équipes et rencontres collectives
- Partage en groupe
- Accompagnement individualisé
- Surtout et surtout, par des applications pratiques en ateliers.

Durant les périodes en atelier, la méthodologie utilisée sera très différente. Le stagiaire devra se référer quotidiennement au plan de module afin d'être proactif dans la planification et l'acquisition de tous les éléments de compétence qui seront acquis. Après chaque séance, le stagiaire devra compléter le rapport approprié demandé par son formateur.

PICTOGRAMMES UTILISES

				
EXPLORATION	APPRENTISSAGES DE BASE	TRAVAUX PRATIQUES / ACTIVITÉS D' APPRENTISSAGE DE BASE	POINTS À RETENIR	POUR ALLER PLUS LOIN



ÉVALUATION DIAGNOSTIQUE

Objectif : évaluer ses connaissances antérieures

Consigne : Avant d'entamer ce module, réaliser le quizz numéro 1 en cliquant sur ce lien qui mène à la plateforme

QUIZZ 1



EXPLORATION

Objectif : Situer le module par rapport au programme de formation et explorer son contenu

Consigne : lecture du contenu du fichier 1 et 2 en cliquant sur ce lien qui mène à la plateforme et préparation de questions de compréhension pour la séance du présentiel.



Fichier 1 :Activité d'exploration

Fichier 2 : guide de stagiaire

A. ANALYSE DU TRAVAIL À EFFECTUER



ELEMENTS DE CONTENU

1. Qualités personnelles nécessaires à la bonne gestion du temps

Réalisez l' autodiagnostic (voir guide TP : autodiagnostic)

1.1. Les guides intérieurs

« **Fais plaisir** » : Il faut être gentil avec les autres, dire oui à ce qu' ils demandent, même si on a envie de dire non. Guidée par le message « Fais plaisir », la personne est assez agréable à vivre : sociable, conciliante, altruiste. Elle risque de trop suivre le désir des autres. C' est ce qui arrive quand on veut se faire accepter à tout prix.

« Fais plaisir » évite les conflits à court terme mais crée du stress à long terme.

Antidote : on peut dire non à une demande sans rejeter la personne qui la formule.

Il faut aussi penser à soi et s' affirmer. L' estime de soi ne doit pas dépendre des autres. En donnant son temps en priorité aux autres, vous aurez du mal à :

- Tenir vos propres délais et donc maintenir la confiance de ses interlocuteurs ;
- Démontrer son efficacité ;
- Eviter le stress lié à l'empilement progressif des tâches non réalisées.

« **Fais effort** » L' essentiel, c' est de se donner du mal, de faire des efforts. La personne guidée par ce message est très appréciée pour son implication, sa persévérance, son énergie. Elle fait de son mieux et trouve parfois que les autres n' en font pas assez. En ce qui concerne la gestion des priorités, le risque est grand que ces dernières soient perdues de vue, donc il est nécessaire de se recentrer sur elles, sinon l' effort est mal ciblé.

« Fais effort » réclame une surproduction d' énergie. C' est une tendance à rendre les choses plus compliquées qu' elles ne le sont et dépenser donc beaucoup d' énergie et de temps.

Antidote : on est payé pour obtenir un résultat, pas pour se donner du mal. De

plus, on peut prendre du plaisir à réussir. Dites-vous : « Réussis à ta mesure. » Avec ce message positif, les choses deviennent simples et faciles. On gagnerait en efficacité si on s' autorise à :

- Faire des choix au lieu de se disperser dans de multiples tâches ;
- Simplifier ce qui peut l'être ;
- Regarder le résultat et pas seulement les efforts pour l'atteindre ;
- S'encourager quand on parvient avec efficacité au bout d'une tâche.

« **Fais vite** » : il faut se dépêcher, il est nécessaire de faire vite. La personne habitée par ce message se met elle-même sous tension pour agir rapidement ; c' est une bonne chose s' il y a un travail à réaliser en peu de temps, s' il y a besoin d' être réactif. Cela peut devenir pénible quand la personne impose son rythme aux autres ou quand elle veut se substituer à ceux qu' elle trouve trop lents.

« Fais vite » crée des situations stressantes pour soi et les autres.

Antidote : chaque chose en son temps, non à la drogue de l' urgence généralisée. Demandez-vous: que va-t-il se passer de grave si vous ralentissez ? Il faut gérer son temps. Cela veut dire :

- Se fixer des priorités ;
- S'organiser et planifier son travail ;
- S'accorder des pauses ;
- Accepter de « perdre » du temps à court terme pour en gagner à long terme.

« **Sois fort** » : il faut trouver seul les solutions, ne pas montrer de faiblesses, prendre sur soi et ne pas se plaindre. Il faut se débrouiller pour parvenir au résultat par soi-même. Le « Sois fort » se montre sans peur et sans faiblesse, il ne s' écoute pas. C' est très utile dans les moments difficiles où il faut avoir les nerfs solides et surtout compter sur soi. Mais pour une bonne gestion du temps, il faut parfois se faire aider par les autres, éviter de s' isoler.

« Sois fort » entraîne un risque de rupture. A se croire plus fort que l' on est, on risque de faire craquer son agenda et nous avec.

Antidote : il faut savoir se montrer tel qu' on est et prendre appui sur les autres.

Ne pas avoir peur de montrer ses émotions, ne pas toujours dissimuler sa fragilité.

Pour éviter de se retrouver dans telles situations, il serait plus pertinent de :

- Se fixer des objectifs plus réalistes,
- Demander de l'aide ou déléguer en cas de surcharge de travail.

« **Sois parfait** » est un voleur de temps. Il faut faire les choses très bien. Attention aux détails. Ce message «incite à très bien travailler, à faire de mieux en mieux. C' est une grande qualité. Pour la gestion du temps, le perfectionnisme consomme beaucoup de temps, donc ce n' est pas l' idéal. La personne a tendance à faire tout elle-même, sans trop faire confiance aux autres. Il y a là une certaine peur de l' échec, une peur de perdre le contrôle de la situation.

Quand on refait plusieurs fois la même chose, on perd un temps fou sur les détails, on oublie les priorités et laisse passer les délais. Car tout nous semble important. « Sois parfait » est un voleur de temps.

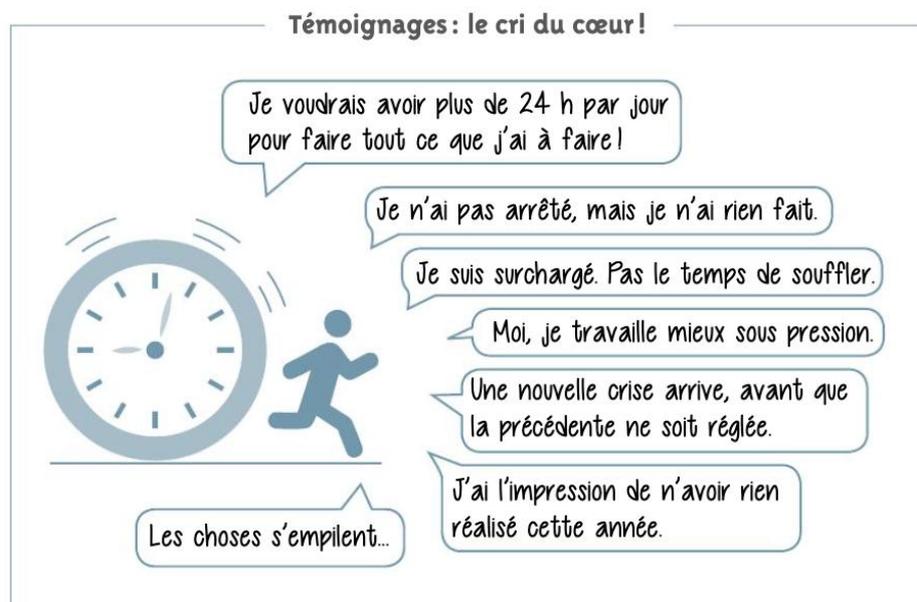
Antidote : pour chaque action, un budget temps convenable. Il faut se donner des limites. Pour s' affranchir de cette situation, il faut être réaliste :

- Ne pas tout savoir et demander de l'aide ;
- Faire des erreurs sans vous considérer comme un nul ;
- Vous fixez des limites et des critères de réussite ;
- Garder le souci de perfection pour les choses importantes.

1.2. Les étapes d' une analyse de travail

Le manque de temps est ressenti par de très nombreuses personnes, c' est une pression qui est difficile à supporter. Cette tension peut nous faire perdre de vue nos priorités et entraîner une perte de sens. Ce chapitre invite à examiner votre expérience du temps. Chacun a sa propre temporalité. Notre conduite est influencée par le contexte professionnel, mais aussi par notre personnalité, nos automatismes de comportements.

La gestion du temps est un point important dans l'arrangement de votre travail personnel. Elle permet d'optimiser le fonctionnement, les coûts et honorer les engagements.



Chaque individu a sa propre perception du temps. Il est donc très important de faire le point sur votre rapport personnel avec ce dernier et sur la façon de le gérer. En listant vos points forts et vos points faibles, vous serez en mesure d'identifier les bonnes pratiques que vous avez acquises, mais aussi les sources d'inefficacité dans votre manière de travailler.

Souvent, il nous arrive de faire :

- Ce qui nous plaît avant ce qui nous déplaît ;
- Ce qui va vite avant ce qui prend du temps ;
- Ce qui est facile avant ce qui est difficile ;
- Ce que nous savons faire avant ce qui est nouveau ;
- Ce qui est urgent avant ce qui est important ;
- Ce que d'autres nous imposent avant ce que nous avons choisi.

1.2.1. La liste des tâches

Le meilleur moyen d'anticiper la somme des tâches à venir est d'en dresser une liste. Pendre ainsi du recul permet de faire rentrer le contenu (la liste de tâches) dans le contenant (le temps disponible).

Dans vos listes de tâches, prévoyez aussi des tâches courtes, de 5 minutes. Cela aide à meubler les temps morts, lorsque vous attendez une personne par exemple. Bien entendu, il est nécessaire de garder une trace de ce qui est fait effectivement et du temps que cela a pris ; c' est un moyen d' améliorer progressivement son utilisation du temps. Vous pouvez faire ces listes sur des feuilles. Un autre procédé consiste à inscrire les tâches à réaliser sur de très petits post-it. Ainsi, vous pouvez les bouger, regrouper les tâches qui sont à faire un même jour, déplacer les tâches qui sont reportée. Le couvercle est indispensable ! Il représente la limite du temps disponible, l' heure de fin prévue. S' il y a une limite, il faudra faire des choix pour que « ça » rentre ! Sans date butoir, on risque de considérer la tâche sans fin et de s' épuiser.

Exemple de liste de tâche d' une journée

JEUDI 05/09		
Taches	Durée	Hierarchie
Analyser les écarts de gestion du mois précédent	30 min	A
Réunion avancement des travaux	40 min	B
Sélectionner trois candidats dans les CV reçus	20 min	D
Planifier les réunions qualité	10 min	D
Formaliser les prévisions de vente pour l' an prochain	40 min	A
Examiner les offres des concurrents sur Internet	20 min	D
Parcourir la presse professionnelle	20 min	C
Imprévus de la journée	1 h	C
Etc.		

A. À faire en priorité ; B. Besoin à satisfaire ; C. Confortable ; D. Délégable ; E, Évitable

Face au tas de tâches, cinq réflexions traversent en général notre esprit. Il faudra en tenir compte pour construire une liste de tâches exploitable :

- On ne peut pas tout faire.
- Il va falloir opérer des choix.
- Certaines tâches sont prioritaires.
- Certaines tâches consomment plus d' énergie que d' autres.

Ainsi, il est important de hiérarchiser les tâches. Certaines devraient être faites avant d' autres du fait de leur caractère prioritaire. Cela semble évident, mais ce n' est pas facile à mettre en œuvre car il s' agit de savoir faire la différence entre ce qui est important et ce qui est urgent, et ne pas confondre rapidité et efficacité.

Pour cela, il est plus facile de procéder par étape :

- Identifier clairement les tâches,
- Décomposer les activités exigeantes et complexes en différents éléments plus facilement réalisables.
- Classez les tâches par rapport à leur degré d'urgence et d'importance,
- Planifier les tâches dans la durée. En estimant le temps nécessaire a la réalisation de chacune.

Conseil :

- Fixez dans votre agenda les évènements récurrents de votre travail sur le mois ou sur l'année. Cela permet d'anticiper et de préparer ces tâches,
- Ne noter dans votre agenda que les choses essentielles et professionnelles pour ne pas altérer votre énergie,
- Estimez le temps nécessaire à la réalisation des tâches et s'y tenir,
- Fixez des deadlines et établir un plan d'action,
- Déterminer les ressources pour être efficace,
- Prenez des pauses pour permettre au cerveau de se ressourcer et repartir de bon pied

**POINTS À RETENIR****Gérer son temps, c' est :**

- Décider du temps dont on dispose ;
- Connaître sa liste de tâches.
- C'est en consacrant du temps à construire cette liste de tâches qu'on se prépare un agenda réaliste.

1.2.2. Estimer la durée d' une tâche

Le temps à prévoir pour chaque tâche dépend des résultats attendus. Il est très difficile de prévoir le temps nécessaire à une tâche si l' on ne connaît pas précisément les objectifs à atteindre : pour qui faut-il réaliser cette tâche ? Pour quand ? Pour quoi ?

L' objectif d' une tâche comme « écrire un rapport d' une dizaine de pages maximum » doit être SMART, comme le décrit le tableau suivant.

Associer une tâche à un objectif SMART

	L' objectif est	La tâche est...	Par exemple
S	Simple	.. Claire, précise, compréhensible.	Écrire un rapport de 10 pages destiné au manager
M	Mesurable	... une réponse à des attentes précises.	Détailler les actions réalisées dans le cadre de la campagne marketing, les résultats obtenus et les pistes

			d' amélioration à explorer. Rapport à usage du manager.
A	Atteignable	... au juste niveau d' ambition.	10 pages suffisent.
R	Réalisable	... cohérente avec le contexte et les ressources disponibles.	Le rédacteur peut s' appuyer sur les résultats fournis par l' agence.
T	Temporel	... associée à une date butoir ou deadline.	Le manager attend le rapport pour le 15 octobre

Pouvoir mesurer l' objectif permet de se caler sur le juste niveau de qualité à atteindre. Ainsi, on évite la dérive perfectionniste. Écrire un rapport à usage du seul manager demande moins de temps qu' écrire un rapport destiné au conseil d' administration ou aux clients !

1.2.3. Quelle est la durée prévisible ?

Une fois la tâche définie par son objectif, on peut estimer sa durée. Basez-vous sur votre expérience et sur ce mode de calcul :

- Pour les tâches d'une durée estimée inférieure à une heure, prévoyez 50 % de temps en plus. Par exemple, si vous estimez votre temps de déplacement à trente minutes, prévoyez-en quarante-cinq.
- Pour les tâches d'une durée estimée entre une et quatre heures, prévoyez 25 % de temps en plus. Ainsi, si vous calez une réunion d'une heure trente, prévoyez une heure cinquante.
- Divisez vos tâches de longue durée (projets) en lots et sous-lots de tâches et appliquez-leur la règle ci-dessus.

Avec cette marge de sécurité, vous devriez vous garantir un agenda réaliste et donc viable. Vous vous éviterez de mauvaises surprises et aurez même, parfois, la satisfaction de terminer une tâche avant l' heure prévue !



POINTS À RETENIR

- Pour anticiper le temps à réserver à une tâche dans l'agenda, il faut :

- Cerner précisément les objectifs à atteindre, notamment la date butoir et la qualité attendue ;
- Estimer la durée de la tâche ;
- Ajouter une marge de sécurité de 25 à 50 % pour les tâches de moins de quatre heures.

1.2.4. Caractériser une tâche

Dans votre liste des tâches, prenez le temps de distinguer celles qui sont essentielles de celles qui sont secondaires. Évaluez pour chacune son niveau de complexité et l' énergie nécessaire

a. Tâche principale ou secondaire ?

Une des causes d' inefficacité est le papillonnage : se disperser entre de multiples tâches et oublier de se concentrer sur l' essentiel, les tâches principales. Une tâche est à considérer comme principale si elle rejoint :

- Le cœur de l'activité ;
- Les enjeux majeurs de l'année ;
- Les objectifs principaux.

A contrario, regardez comme secondaire toute tâche :

- En périphérie de la fonction ou de l'activité ;
- Que vous faites « parce que vous aimez bien », parce que vous ne savez pas dire non, pour rendre service...

Ne visez pas d' avoir 100 % de tâches principales dans votre liste ! Votre agenda manquerait de souplesse pour être réaliste et véritablement utile. Dans un agenda, la répartition idéale entre tâches principales et secondaires est 80/20. Il va donc falloir, là encore, opérer des choix afin de mobiliser l' énergie au bon endroit.

b. Niveau de complexité des tâches

Toutes les tâches ne demandent pas le même niveau de concentration et d' énergie. On peut les classer en quatre catégories suivant les critères ci-dessous :

- Difficulté
- Niveau de réflexion
- Prise de décision
- Exposition au risque
- Concentration

- Expertise

Au niveau 1, on trouve des tâches d' exécution. Elles sollicitent peu d' attention et d' énergie. Dans la liste de Mounir, on trouve, par exemple :

- Photocopier tel document pour le transmettre à la comptable ;
- Classer des documents, réaliser les sauvegardes des dossiers du mois
- Passer un coup de fil basique ;
- Consulter sa boîte d'e-mails.

Au niveau 2, ces tâches d' exécution restent simples mais réclament davantage de concentration. Par exemple, dans la liste de Mounir, les tâches de niveau 2 sont :

- Sortir les résultats mensuels classiques (la tâche est maintenant de niveau 2 pour Mounir car il a 3 ans d'expérience) ;
- Conseiller la section pêche sur la tenue de ses comptes

Les tâches de niveau 3 sollicitent nos capacités intellectuelles, nous mettent en situation de décision et de contrôle. Comme elles font appel à nos compétences spécifiques, elles devraient occuper 60 % de notre temps. Les tâches de niveau 3 de Mounir sont :

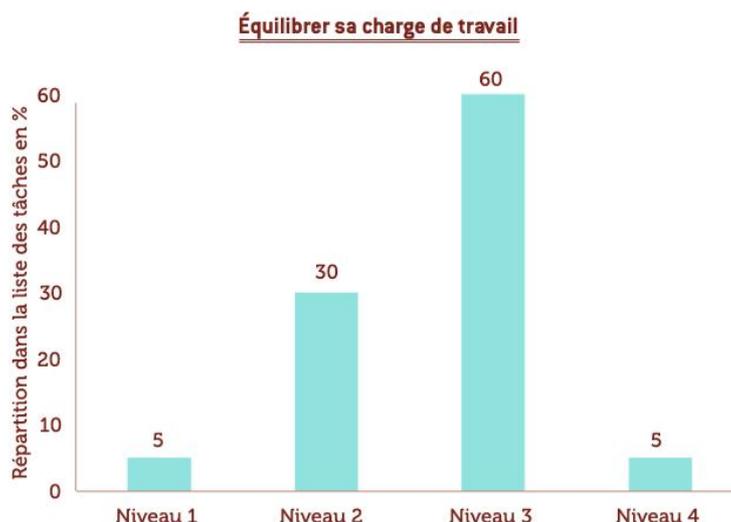
- Préparer le budget annuel de l'entreprise ;
- Etablir la déclaration fiscale

Les tâches de niveau 4 contiennent de forts enjeux. Ce sont souvent des « premières fois ». À ce titre, elles sont difficiles et supposent de mettre à jour ses connaissances. Elles réclament un très fort investissement.

Elles devraient donc être en quantité limitée dans la liste. Chez Stéphane, il n' y en a qu' une : négocier un prêt avec la banque.

Quel que soit notre poste, nous avons nos lots de tâches de niveaux 1, 2, 3 et 4. L' enjeu est de trouver l' équilibre entre ces quatre niveaux de tâches. Le schéma suivant présente la répartition idéale pour le collaborateur et l' entreprise.

Équilibrer sa charge de travail



Cumuler trop de tâches de niveau 1 ou 2 crée un risque d'ennui pour le salarié. C'est aussi du gaspillage de ressources de la part de l'entreprise. Avec trop de tâches de niveau 3 ou 4, le salarié alimente son stress et le risque de rupture. L'entreprise, elle, court le risque de devoir assumer les conséquences d'erreurs probables. Idéalement, visez de réaliser 30 % de tâches de niveau 2 et 60 % de tâches de niveau 3. Attention, avec le temps et l'expérience, le niveau d'une tâche récurrente baisse.



POINTS À RETENIR

Vous pourrez décider comment placer une tâche dans votre agenda (ou pas !) en déterminant :

- S'il s'agit pour vous d'une tâche principale ou secondaire ;
- Le niveau de complexité de cette tâche et l'énergie qu'elle consommera.

1.3. Les lois régissant la gestion du temps.

La loi de Murphy

Toute chose prend plus de temps qu' on ne l' avait prévu au départ. D' où l' intérêt d' améliorer progressivement nos prévisions.

La loi de Parkinson

Comme le gaz qui occupe tout l' espace disponible, le travail se dilate jusqu' à occuper tout le temps disponible. D' où l' intérêt de se donner des limites de temps et de rester dans ce cadre.

La loi de Carlson

Un travail fait en plusieurs fois prend plus de temps qu' un travail fait en continu. D' où l' intérêt de prévoir des plages de temps sans interruption.

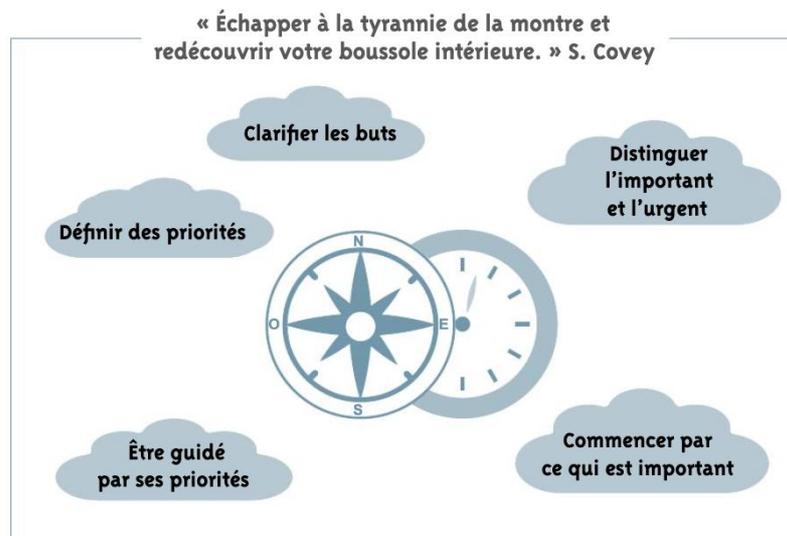
La loi d' Eisenhower

On confond souvent l' urgent et l' important. D' où la nécessité de clarifier les priorités.

La loi de Taylor

L' ordre dans lequel nous effectuons des tâches influence directement le temps qu' elles nous prennent. Nous passons volontiers plus de temps sur ce que nous faisons au début et moins de temps sur ce qui est fait à la fin. D' où l' intérêt de commencer par ce qui est important.

1.4. Le rythme biologique



Il est, aujourd' hui, scientifiquement prouvé : nous avons des rythmes internes qu' il est bon de connaître et de savoir écouter. Au cours d' une journée, la température de notre corps connaît des variations d' intensité, tout comme notre force musculaire et notre activité cérébrale. Ainsi, toutes les fonctions de notre organisme travaillent avec des hauts et des bas.

Même s' il est reconnu que l' efficacité est meilleure en cours de journée entre 10 heures et 11 heures et entre 15 h 30 et 16 h 30, prenez le temps d' identifier vos heures pleines et efficaces, pendant lesquelles vos besoins physiologiques – la faim, la fatigue, etc.- diminuent vos performances. L' observation de votre comportement sur une journée sera la méthode la plus efficace pour faire le point sur ces périodes plus ou moins productives.

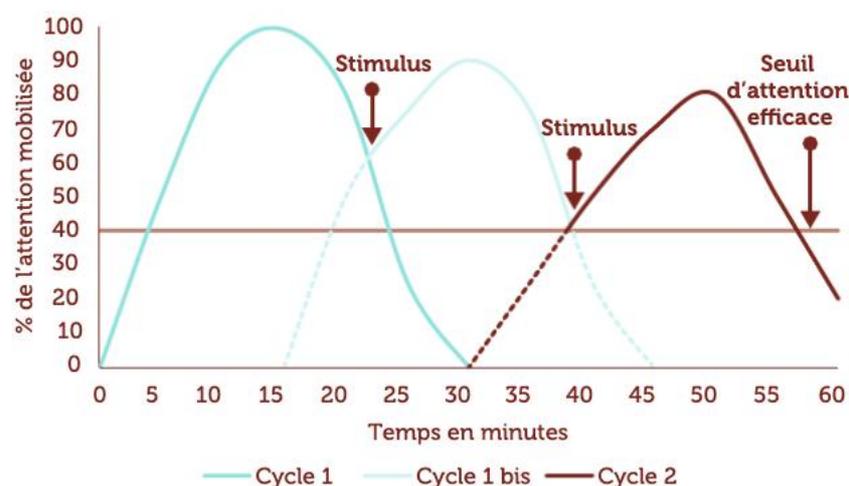
Pour faire de votre rythme biologique un atout dans votre organisation, tenez compte de ces cycles pour répartir les différentes tâches que vous avez à effectuer dans une journée. Il vous suffira alors de planifier les tâches qui demandent une grande disponibilité intellectuelle sur les plages horaires durant lesquelles vous vous savez en pleine possession de vos moyens. Vous n' en serez que plus efficace.

1.5. Les cycles d' attention

Il est clair que nous ne travaillons pas en continu avec la même efficacité. Notre attention et notre énergie fluctuent de manière cyclique. Connaître les cycles d' efficacité permet de déterminer le moment idéal à la réalisation d' une tâche.

Les études scientifiques ont mis en évidence les cycles d'attention de tout adulte humain moyen cherchant à se concentrer sur une seule et même tâche : après cinq minutes de « chauffe », l'attention monte puis reste à un niveau maximal pendant cinq à quinze minutes. À partir de la vingtième minute, elle redescend de manière continue. À la trentième minute, l'attention est proche de zéro. Observez dans le graphique suivant les cycles 1 et 2 : quand la concentration est totalement retombée (fin du cycle 1), il faut à nouveau dépenser du temps et de l'énergie pour qu'elle retrouve un bon niveau (cycle 2). Sur une heure, entre ses temps de chauffe et ses temps de chute, l'attention n'est que deux fois quinze minutes à un niveau correct!

Les cycles de l'attention sur 60 minutes



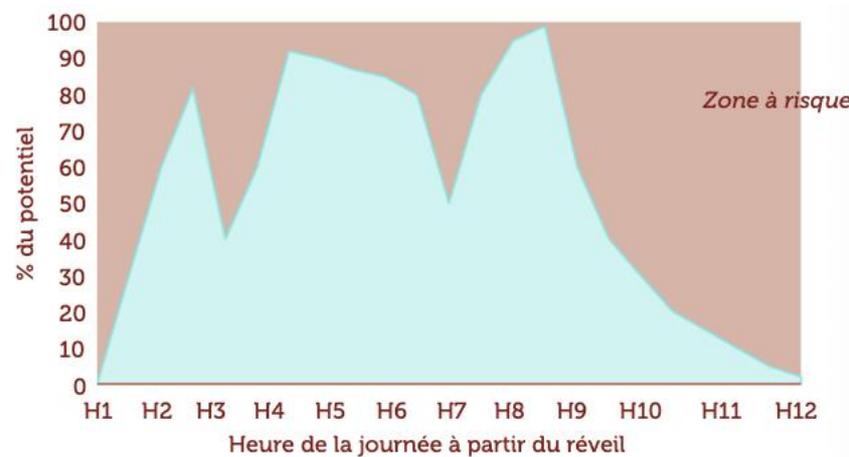
Pour gagner en efficacité, il faut donc empêcher l'attention de retomber trop bas. Vous en avez les moyens ! Regardez le graphique : un simple stimulus suffit non seulement à stopper la chute de l'attention mais aussi à la faire repartir pour vingt minutes (cycle 1 bis). Vous pouvez ainsi gagner vingt minutes de concentration supplémentaire.

Avec des tâches de niveau 1, suffisamment courtes et simples pour garder l'attention sur le sujet que vous êtes en train de traiter. Par exemple : ouvrez la fenêtre, allez aux toilettes, faites une photocopie, consultez votre boîte de messagerie, passez un appel rapide, etc.

1.6. Les cycles d'activités

Impossible d' être au top d' activité à chaque heure de la journée. Physiologiquement, l' organisme ne le supporte pas.

Les cycles d' activité dans une journée



Ce graphe schématise le potentiel d' activité d' un adulte à chaque heure de la journée à partir du réveil (H1). Bien sûr, ce schéma est à ajuster à chaque personne. Il a néanmoins le mérite de tracer quelques grandes lignes universelles. Le cycle d' activité passe par un temps de chauffe puis monte en puissance. Les creux de H3 et H6 correspondent aux « coups de pompe » de milieu de matinée et de l' heure du déjeuner. À partir d' une certaine heure, la fatigue arrive et fait naturellement chuter le potentiel. À chaque fois que vous avez la main pour planifier votre activité, optimisez-la en plaçant :

- Les tâches de niveau 3 ou 4 aux heures de la journée où le potentiel est le plus bas ;
- Les tâches de niveau 2 aux autres moments.

Si vous inversez la donne, soit vous faites du gaspillage, soit vous vous mettez en risque d' erreur, voire de rupture. Réaliser systématiquement des tâches de haut niveau à des moments inadaptés, c' est comme faire tourner un moteur de voiture en surrégime : vous sollicitez votre organisme au-delà de ce qu' il peut donner spontanément. Vous êtes dans une situation de rupture potentielle quand vous dépassez la borne et entrez dans la zone de risque indiquée sur le schéma. C' est d' autant plus vrai si vous franchissez la ligne de manière systématique et répétée. Bien gérer son temps, c' est placer les tâches aux heures où nous avons le bon

potentiel pour les réaliser. Respecter à la fois les cycles d' attention et les cycles d' activité permet de gagner 10 à 20 % de temps dans une journée, soit trois-quarts d' heure à une heure et demie sur une journée de huit heures. Quand bien même vous ne gagneriez que la moitié de ce temps, profitez-en !



TRAVAUX PRATIQUES / ACTIVITÉS D' APPRENTISSAGE DE BASE

Guide TP / TP 1 et 2

B. PLANIFIER DES ACTIVITES



ELEMENTS DE CONTENU

1. La hiérarchisation des tâches

Bien gérer son temps, c' est bien faire ce qui est important. Il y a beaucoup d' incompréhensions sur la notion de gestion du temps. La plupart des personnes se posent la question de la gestion du temps en ces termes : comment faire pour TOUT faire ? Et ils se retrouvent dans une impasse. On ne peut pas TOUT faire. C' est impossible. Ce n' est pas la bonne façon de réfléchir. Quand on se pose la question comment faire pour TOUT faire, on commence par perdre son temps puisque cette question n' a pas de réponse et ensuite on se précipite sur toutes sortes d' activités qui ne donnent pas de résultat satisfaisant. On finit par en conclure qu' il est inutile de réfléchir puisque cela prend du temps. Au passage, on a éludé la question qui est véritablement importante : « Qu' est-ce que je choisis de faire ? » Arrêtez de vouloir TOUT faire, car bien gérer son temps, c' est bien faire ce qui est important. C' est pourquoi il faut éviter de se précipiter sur toutes les petites choses courantes qui peuvent nous prendre tout notre temps (traiter les mails, s' informer, surfer, répondre à toutes les sollicitations des collègues, des appels téléphoniques ou sur la messagerie instantanée, etc.). Pour commencer, il est bon de se remettre les idées en place, se poser les bonnes questions et arrêter de perdre son énergie en l' éparpillant pour essayer de tout faire et encore pire, de tout faire vite... trop vite ! Il est vrai que le terme de gestion du temps est trompeur puisque le temps ne se gère pas. Non, ce sont les activités que je gère, pas le temps ! Le temps, lui, ne fait que passer... Et encore, ce n' est pas vraiment le temps qui passe mais plutôt nous qui passons. Mieux que de gérer le temps, on doit chercher à en faire le meilleur usage, c' est-à-dire choisir à quoi on passe son temps.

1.1. Établir des priorités claires

Un ordre de priorité est un ordre d' importance relative qui apparaît en comparant différents buts. L' importance relative est d' ailleurs une notion subjective et il est très utile de s' assurer que l' ordre des priorités est partagé par les différents acteurs. Tout n' est pas prioritaire : si vous avez quinze priorités, appelez le SAMU ! Cela va contre le bon sens. Vous pouvez avoir un but prioritaire, éventuellement deux ou trois.

La formulation claire des priorités permet de les avoir à l' esprit. Il est important de faire le lien entre des activités et des priorités ; se demander pour chaque activité si elle vous rapproche de vos buts prioritaires.

Quatre étapes pour faire ce qui est important. Comme dans le moteur à quatre temps, cela consiste à suivre un cycle de quatre étapes :

- a. Identifier ce qui est important.
- b. Planifier ce qui est important.
- c. Faire ce qui est planifié.
- d. Se détendre et se régénérer.

1.2. Identifier ce qui est important :

- a. Consacrer du temps pour prendre conscience de ce qui est vraiment important.
- b. Bonus : le fait de prendre du temps pour identifier ce qui est important donne de la valeur à ce travail et donc à ce qui est important !

1.3. Planifier ce qui est important :

- a. Prévoir du temps dans son agenda à ce qui est important, réfléchir à la meilleure façon de réaliser ce travail, se fixer des objectifs concrets.
- b. S' organiser, communiquer, prévenir son entourage de ses disponibilités et indisponibilités, se protéger des interruptions.

1.4. Faire ce qui est planifié :

- a. Il s' agit de se lancer dans l' action avec l' intention de réussir. C' est le temps de la production.

- b. L' action est un engagement envers soi-même et envers les autres. On accomplit ainsi les activités importantes prévues et planifiées.

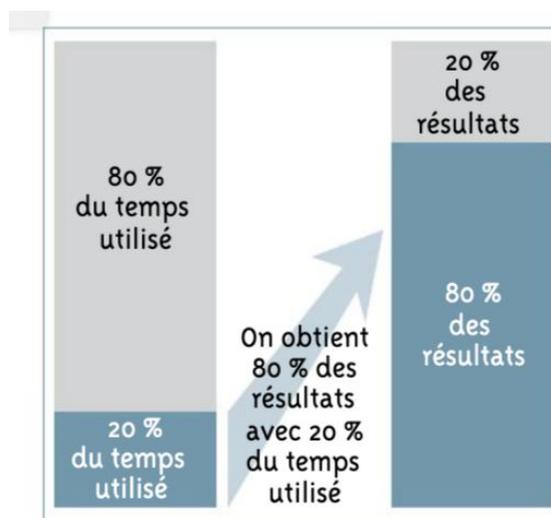
1.5. Se détendre et se régénérer

- a. Apprécier le plaisir éprouvé à réaliser l' activité ou à contempler son résultat. Se féliciter et remercier les contributeurs.
- b. Se reposer, s' aérer, se régénérer, changer d' activité et recharger les batteries pour durer dans le temps avant d' entamer un nouveau cycle...

1.6. Tenir compte de la loi des 20/80

Quelles sont vos activités à haut rendement ? Dans la plupart des situations, une petite partie des facteurs produit une grande partie des résultats (20 % des clients font 80 % du chiffre d' affaires, 20 % des machines génèrent 80 % des pannes, etc.). La loi des 20/80 énonce que 20% de nos activités génèrent 80 % de nos résultats.

Parmi toutes les activités que vous réalisez, il s' agit d' identifier celles qui produisent les résultats les plus importants à long terme, celles qui créent le plus de valeur. Le plus important est souvent le plus difficile et le plus créatif, mais pas nécessairement le plus long...



Planifier vous permet de faire entrer vos buts prioritaires dans le quotidien. Il existe plusieurs niveaux de planification :

- Planification annuelle ;
- Planification mensuelle ;

- Planification hebdomadaire ;
- Planification quotidienne.

Partez des listes d' activités, à rédiger par thèmes, en particulier des activités qui sont au service de vos priorités.

Revoyez régulièrement votre planification. Attribuez un budget temps aux activités. Transférez des éléments de vos listes mensuelle et hebdomadaire à votre liste journalière.

Planifiez seulement une partie de votre temps de travail. Gardez des plages pour l' imprévu.

Indiquez les durées, planifiez avec des jalons.

Soyez souple, les plans sont établis pour réaliser vos objectifs et non pour être respectés en tant que tels ; ils vous aident à vous projeter dans l' avenir.

Le temps consacré à la planification est un bon investissement. Pour les projets, pratiquez le rétroplanning :

Partez du résultat final et identifiez les résultats intermédiaires à obtenir, en remontant de la date de fin jusqu' au présent. Cette planification inversée est assez efficace

La planification concerne tout particulièrement vos priorités. Or, dans un agenda vous inscrivez tout ce que vous allez faire. Donc, il est utile de préparer son agenda en vous assurant que vous allez rester concentré sur l' essentiel. Le tableau qui suit peut vous y aider.



TRAVAUX PRATIQUES / ACTIVITÉS D' ENTRAÎNEMENT

TP 3, 4 et 5

2. Outils de planification

2.1. Planifier avec le diagramme PERT

il existe de nombreux outils et techniques utilisables pour planifier, prévoir et coordonner des tâches et des ressources. Le diagramme de PERT fait partie de ces outils.

Un diagramme de PERT est un outil visuel qui permet de planifier les différentes tâches et définir le calendrier de travail.

PERT est l'acronyme de **Program Evaluation Review Technique**. Il s'agit de la méthode utilisée pour créer un diagramme de PERT. Un diagramme de PERT est le diagramme visuel qui résulte de l'utilisation de la méthode PERT. En fait, la méthode PERT peut être vue comme le processus, et le diagramme de PERT comme le résultat.

Les diagrammes de PERT permettent de voir tous les détails de planification essentiels tels que les dépendances entre les tâches, la durée estimée de celles-ci et le temps minimum nécessaire à la réalisation du projet.

Les diagrammes de PERT utilisent trois chiffres: cas le plus favorable, cas le moins favorable et cas le plus probable. L'utilisation de ces trois chiffres donne plusieurs durées de projet potentielles indiquées sur les diagrammes de PERT. Pour cette raison, les diagrammes de PERT sont plus adaptés à l'estimation initiale du calendrier d'un projet.

2.1.1. Comment utiliser un diagramme de PERT

En calculant les nombres indiqués dans un diagramme de PERT, vous pouvez déterminer la longueur totale estimée d'un projet, les tâches qui forment le chemin critique et la marge possible pour chaque tâche.

Ces informations permettent d'estimer la durée du projet et de définir la priorité des tâches en fonction des retards possibles sans décaler tout le planning.

2.1.2. Pour utiliser un diagramme de PERT suivez les étapes ci-dessous :

- a. Commencez par lister toutes les tâches requises pour votre projet.
- b. Notez toutes les dépendances entre les activités.
- c. Créez un tableau à six colonnes :
 - Nom ou numéro de la tâche

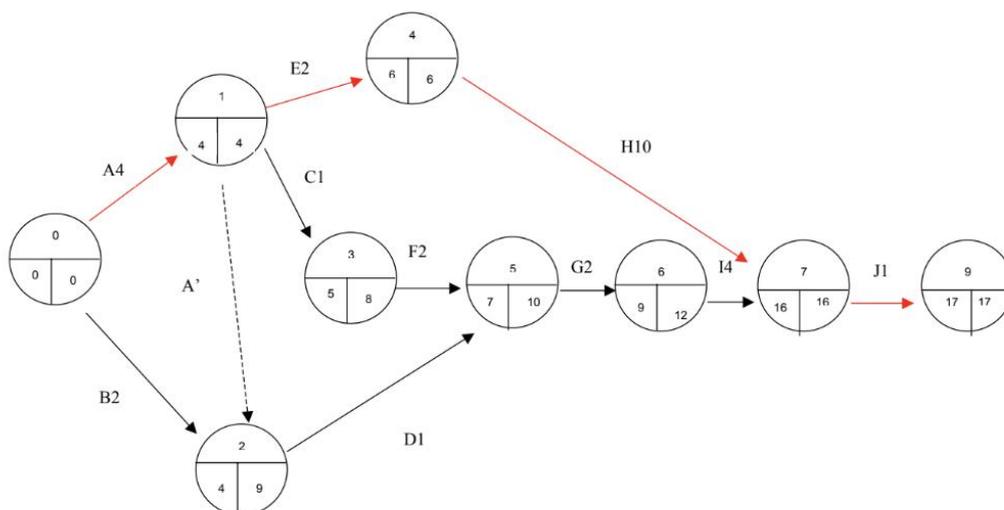
- Prédécesseur (nom ou numéro de la tâche qui doit avoir lieu avec le début de l'activité)
 - Estimation de durée optimiste/cas favorable
 - Estimation de durée moyenne
 - Estimation de durée pessimiste/cas défavorable
 - Durée estimée
- d. Estimez les durées les plus courtes, les plus longues et moyennes de chaque tâche.
- e. Utilisez cette formule pour renseigner les durées attendues : $(\text{cas favorable} + (4 \times \text{moyenne}) + \text{cas défavorable}) / 6$
- f. Utilisez un modèle de diagramme de PERT pour commencer à renseigner votre diagramme. Travaillez de la gauche vers la droite, en renseignant les noms des tâches dans l'ordre en fonction des prédécesseurs.
- g. Utilisez les durées estimées que vous avez calculées pour renseigner les durées.
- h. Le début au plus tôt de votre tâche de départ est 0. La fin au plus tôt doit être égale à début au plus tôt + durée.
- i. Le début au plus tôt de chaque tâche est égale à la fin du plus tôt de son prédécesseur. Renseignez ces deux cases en travaillant de gauche à droite pour chaque tâche.
- j. Si une tâche a plusieurs prédécesseurs, son début au plus tôt est la fin au plus tard du prédécesseur qui se termine en dernier. (Si la tâche A a une fin au plus tôt de 2 et la tâche B de 4 et que A et B doivent être terminées avant que la tâche C ne puisse commencer, alors le début au plus tôt de C est 4.)
- k. Lorsque vous êtes arrivé à la dernière tâche, sa fin au plus tôt devient également sa fin au plus tard, il s'agit là de la durée maximale du projet.
- l. Ensuite, remontez vers la gauche, pour calculer les fins et débuts au plus tard.
- Commencez par la dernière fin au plus tard que vous venez de renseigner et enlevez la durée pour obtenir le début au plus tard de la tâche.
 - Puis utilisez ce début au plus tard comme fin au plus tard de la tâche qui précède.

- m. Vous calculez la marge en dernier. $Marge = \text{fin au plus tard} - \text{fin au plus tôt}$.
La marge indique le temps de retard que peut prendre la tâche par rapport à sa date de début prévue sans que l'ensemble du projet prenne du retard.
- n. Les tâches dont la marge est 0 sont sur le chemin critique. Vous pouvez les mettre en avant avec une couleur différente.

Exemple de diagramme de PERT

La construction d'un entrepôt est découpée en dix tâches dont les caractéristiques sont données dans le tableau suivant :

Tâches	Nature	Travaux antérieurs	Durée en jours
A.	Acceptation des plans par le propriétaire		4
B.	Préparation du terrain		2
C.	Commande des matériaux	A	
D.	Creusage des fondations	A, B	1
E.	Commande des portes et fenêtres	A	2
F.	Livraison des matériaux	C	2
G.	Coulage des fondations	D, F	2
H.	Livraison des portes et fenêtres	E	10
I.	Pose des murs, de la charpente et du toit	G	4
J.	Mise en place des portes et fenêtres	H, I	1



On obtient (le chemin critique est en rouge) : A E H J



TRAVAUX PRATIQUES / ACTIVITÉS D' ENTRAÎNEMENT

TP 6, 7 et 9

3. Planifier avec le diagramme de Gantt

Établi par Henry Gantt en 1885 c'est une représentation très pratique et très utilisée. Le diagramme de Gantt, couramment utilisé en gestion de projet, est l'un des outils les plus efficaces pour représenter visuellement l'état d'avancement des différentes activités (tâches) qui constituent un projet. Les tâches ou activités sont ordonnées sur une échelle de temps en fonction des antériorités entre les tâches, de la disponibilité des moyens matériels...

La colonne de gauche du diagramme énumère toutes les tâches à effectuer, tandis que la ligne d'en-tête représente les unités de temps les plus adaptées au projet (jours, semaines, mois etc.). Chaque tâche est matérialisée par une barre horizontale, dont la position et la longueur représentent la date de début, la durée et la date de fin. Ce diagramme permet donc de visualiser d'un seul coup d'œil :

- Les différentes tâches à envisager
- La date de début et la date de fin de chaque tâche
- La durée escomptée de chaque tâche
- Le chevauchement éventuel des tâches, et la durée de ce chevauchement
- La date de début et la date de fin du projet dans son ensemble

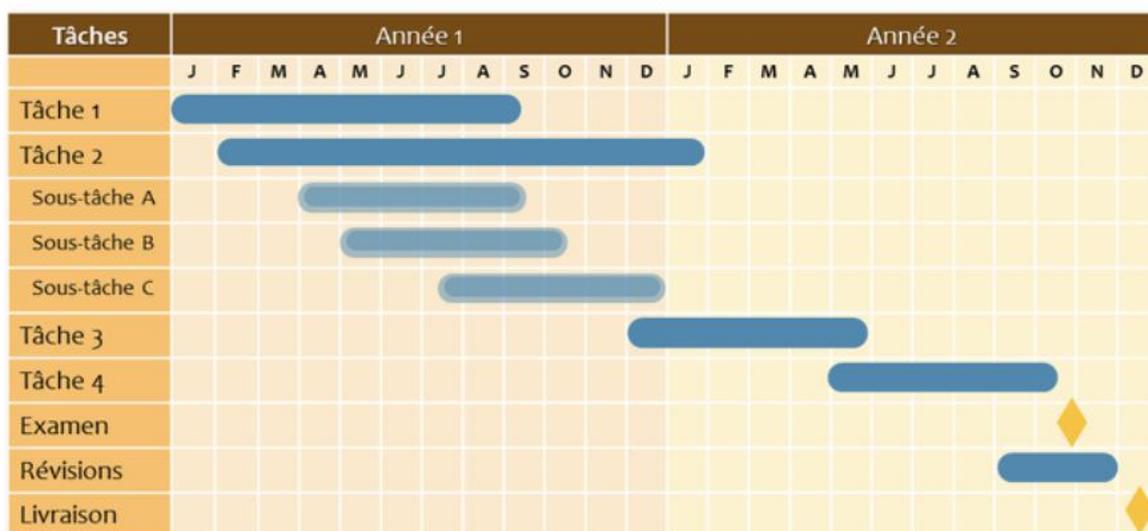
En résumé, un diagramme de Gantt répertorie toutes les tâches à accomplir pour mener le projet à bien, et indique la date à laquelle ces tâches doivent être effectuées (le planning).

La plupart des diagrammes de Gantt servent à modéliser les tâches nécessaires à la réalisation d'un projet et à en assurer le suivi. Ce qui fait l'intérêt de ces diagrammes est qu'il est possible d'y représenter les Links de dépendance entre les tâches, le degré d'accomplissement de chaque tâche à tout moment, les ressources impliquées

et ainsi de suite. Ce diagramme (ou planning) présente un certain nombre d'avantages :

- Lecture simple et accessible à tous.
- Le suivi peut s'effectuer facilement lors du déroulement du projet en comparant les dates prévues et les dates réelles.
- Les dates de début et de fin de chaque tâche sont lues directement sur l'échelle de temps.
- Il permet en affectant les ressources aux tâches d'établir le plan de charge.
- Par contre il possède un désavantage important : pas de mise en évidence des relations d'antériorité existant entre les tâches. Cela entraîne les inconvénients suivants :
- En cours de déroulement du projet si une tâche prend du retard on ne peut déterminer si cela aura une influence sur la fin du projet.
- Lors de la mise à jour du planning on décale les tâches en retard vers la droite on ne peut déterminer quelles sont les tâches.

Exemple de diagramme de Gantt



Les tâches sont représentées par des "barres" dont la longueur correspond à la durée. Sur ce diagramme les liens d'antériorité sont représentés par des flèches. Par exemple la tâche 3 ne peut commencer que lorsque la tâche 1 est finie.



TRAVAUX PRATIQUES / ACTIVITÉS D' ENTRAÎNEMENT

TP 9 et 10

C. DÉTERMINER LES ACTIVITÉS À DÉLÉGUER



ELEMENTS DE CONTENU

1. Savoir déléguer

Tout faire soi-même n' est pas forcément une bonne idée, surtout si vous vous êtes fixé comme objectif de « faire la moitié des choses ». Dans les entreprises le niveau d' exigence augmente sans cesse et la capacité de réponse n' est évidemment pas toujours à la hauteur.

Il est stressant de se dire que vous avez beau vous organiser, rationaliser, réfléchir, rien n' y fait. Il ne vous reste plus qu' à utiliser un levier puissant en matière de gestion du temps : la délégation.

Déléguer permet de mieux répartir le volume de travail et favorise l' esprit d' initiative. Cela permet un véritable travail d' équipe. Une amélioration de la productivité et une forme de reconnaissance pour chacun. En déléguant. Vous définissez votre rôle, vous vous positionnez par rapport aux autres et ainsi encouragez la prise de responsabilités. Il s' agit donc d' un élément primordial dans votre propre organisation et celle d' une entreprise.

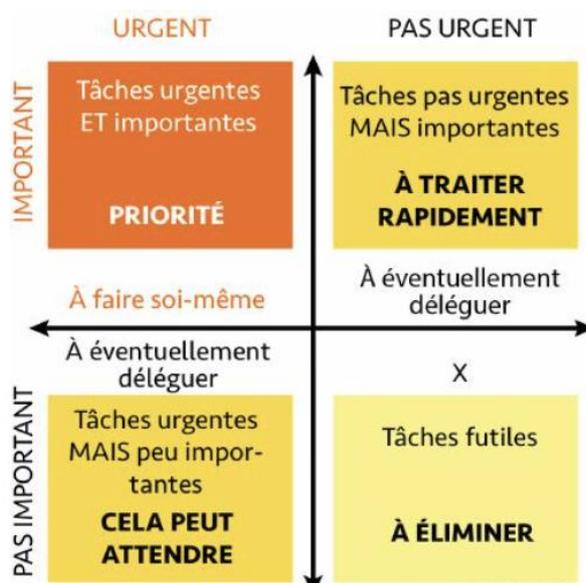
Mais il est difficile de déléguer quand on a l' habitude d' appuyer constamment sur les freins. Quand on pense que pas un seul de vos subalternes n' est à la hauteur. Si vous avez l' habitude de tout faire vous-même alors que vous êtes capable de déléguer, vous répondez très probablement au portrait-robot suivant :

- Vous êtes de caractère inquiet ;
- Vous êtes perfectionniste ;
- Vous êtes dans la toute-puissance ;
- Vous êtes plutôt quelqu' un de méfiant.

Pourtant, la délégation est un acte gestionnaire majeur qui motive et fait monter en compétences. Elle insuffle un élan vital à l' équipe, agit comme un accélérateur de particules, dynamise l' intelligence collective et votre emploi du temps avec. Alors, pourquoi ne pas en tenir compte ? Le dicton selon lequel « il faut savoir perdre du temps pour en gagner ensuite » prend tout son sens avec la délégation. Avant de passer à l' action, mettez-vous en tête que la délégation ne consiste pas à confier une tâche ni à donner un ordre, et encore moins à « passer la patate chaude »... Déléguer, c' est confier une mission à un collaborateur, décrire un résultat attendu plutôt qu' un processus, et respecter un délai. C' est aussi s' approprier certaines habiletés telles que la confiance, la méfiance, la défiance, la bienveillance et la patience, et mettre en place un parcours balisé et une méthodologie adaptée.

2. La matrice d' Eisenhower

La matrice d' Eisenhower permet de répondre à cette question. Chargez-vous personnellement des tâches que vous jugez urgentes et importantes, mais n' hésitez pas à déléguer ce qui est important, mais moins urgent, ou ce qui est justement urgent, mais peu important.



3. A qui déléguer ?

Pour distinguer la bonne personne à qui déléguer, il est nécessaire de procéder par étape. A savoir :

- Évaluer la tâche à déléguer,
- Déterminer les compétences et les responsabilités nécessaires à son accomplissement,
- Choisir une personne compétente et motivée

4. Comment bien déléguer ?

Une délégation bien réussie demande une communication adaptée. Pour ce faire, il est essentiel de se reposer sur ces trois modes de communication :

- Le reporting ou l'information ascendante du collaborateur
- Le débriefing ou l'échange au même niveau pour les différents interlocuteurs,
- Le bilan ou l'information descendante vers les collaborateurs.

Par le biais de ces techniques, la délégation devient efficace, car la délégation doit être en congruence avec les objectifs et en harmonie avec les attentes du collaborateur,

Le suivi est aussi important pour apprécier l'avancement du travail et la régularité des réalisations tout en apportant le support et les encouragements nécessaires aux collaborateurs.



POINTS À RETENIR

Déléguer demande aussi du temps en planification et en communication, c'est pourquoi il vaut mieux transmettre directement des tâches assez lourdes ou répétitives, qui justifient le temps pris en amont.

D. LE SUIVI DES ACTIVITÉS



ELEMENTS DE CONTENU

1. Définition

La définition du suivi du temps et des activités est double. D' une part, il regroupe l' ensemble des processus RH et la GTA ou Gestion du Temps et des Activités.

D' autre part, il désigne une fonctionnalité du SIRH (Système d' Information Ressources Humaines), se présentant sous la forme d' un logiciel adapté dédié au suivi du temps de travail, des présences, des absences et des activités des salariés.

Il s' agit donc d' un domaine RH qui concerne les différentes organisations salariales dans tous les secteurs d' activités (publics ou privés), et ce, quel que soit l' effectif.

Les systèmes de suivi d' activités et de temps peuvent prendre une forme plus simple ou plus complexe, en fonction de la taille de l' entreprise.

2. L' origine du suivi du temps et des activités en entreprise

Il y a quelques années, le suivi du temps et des activités était géré manuellement, à l' aide de feuilles ou de cahiers de pointage. Grâce aux nouvelles technologies, il est maintenant possible d' automatiser ces tâches. En effet, pour les ressources humaines, l' apparition de logiciels informatisés et automatisés a permis de simplifier les pratiques de gestion.

Au sein d' une entreprise ou d' une organisation, le suivi du temps et des activités rassemble plusieurs domaines d' activité du métier RH :

- La gestion de l' activité : distribution des tâches par salarié ou par équipe
- Le suivi des présences et des temps de travail : entrées, sorties, horaires variables, heures supplémentaires, heures travaillées, heure de nuit...
- La gestion des absences : RTT, congés maladie, congés de maternité...

- La gestion des plannings : optimiser le temps de travail pour des journées rythmées et bien équilibrées.

Pour un gestionnaire des ressources humaines, la mise en place d' un processus de suivi d' activités et du temps de travail des salariés est primordiale.

Cette GTA (Gestion du Temps et des Activités) a pour objectif de maîtriser les heures travaillées par tâche, par projet ou par client. Elle affecte, non seulement le département RH, mais également les autres départements opérationnels, et donc l' organisation de façon structurelle. Elle permet de suivre l' avancement des activités, mais aussi de mettre en place un suivi budgétaire (prévisionnel et réalisé).

Mettre en place une GTA efficace et fiable permet ainsi à toute entreprise d' avoir une visibilité à 360° des activités réalisées et des temps de travail effectués par chacun de ses collaborateurs.

Les activités seront alors mises en adéquation avec les besoins réels et les ressources disponibles (modulation des temps de travail et des cycles horaires). La pérennité d' une entreprise dépend aussi de cette harmonie.

C' est d' autant plus important pour les start-up et les TPE qui ne disposent pas d' une souplesse budgétaire comparés aux grands groupes. Faire un suivi du temps et des activités constitue un des leviers de la performance d' une entreprise. Grâce à ce processus, les différents acteurs au sein d' une organisation pourront alors se concentrer sur les missions les plus importantes, à fortes valeurs ajoutées.

Les entreprises qui se tournent vers le pilotage de l' activité vont donc gagner en performance et en productivité, tout en maîtrisant les coûts relatifs aux différents projets.

En résumé, la mise en œuvre du suivi des activités permet à l' entreprise de bénéficier d' une organisation RH structurée et d' améliorer les échanges et la communication entre les équipes RH, en procurant à chaque manager ou dirigeant la visibilité sur l' ensemble des activités salariales afin qu' il puisse optimiser le pilotage RH

3. Les outils pour le suivi d' activités

Pour le suivi des activités de vos collaborateurs, vous aurez irrémédiablement besoin d' outils performants. Chaque entreprise a son environnement et ses spécificités propres (travail de nuit ou de jour, conventions collectives, accords...), il est conseillé de choisir la solution qui pourra s' y adapter le plus.

C' est la raison pour laquelle un bon logiciel dédié à ce type de fonction vous sera d' une grande utilité. Les logiciels viennent souvent **en complément d' un logiciel SIRH** sous forme de module ou option. Ils proposent différents outils qui vont au-delà du simple *timesheet* que l' on peut créer avec un tableur :

- **Paramétrage personnalisé** en fonction du fonctionnement de l' entreprise
- **Feuilles de temps détaillées** (plages horaires ou compteurs de jours par tâches, projets ou par clients)
- **Notifications de validation** pour les managers
- **Tableaux de bord** et visualisation des données de temps et de budget avec filtres (salariés, projets, clients)
- Création de **rapports personnalisés**
- **Exportation des données**

4. Logiciel de suivi des activités

C' est une solution qui se présente comme une évidence pour de nombreuses entreprises. Mais pour celles qui ont encore des doutes sur les avantages qu' elle peut offrir, voici quelques arguments qui pourraient les convaincre :

- **Gain de temps** : c' est une des propriétés clés d' un bon logiciel. Vous gagnerez beaucoup de temps en entrant toutes les données dont vous avez besoin dans un logiciel ;
- **Rapport précis** : le risque de faire des erreurs est moindre avec un logiciel adapté ;

- Optimisation de la gestion de projet : chaque étape de la gestion d' un projet sera mieux suivie et chaque détail pourra être plus facilement pris en compte à l' aide d' un logiciel ;
- Meilleure connaissance des ressources humaines : au sein des RH, le module qui permet un suivi du temps et des activités des employés sera d' une grande aide.

Avec un logiciel dédié, les entreprises pourront automatiser les tâches administratives qui sont attachées aux présences, absences et au temps travaillé, comme :

- La gestion des RTT, du personnel et des demandes de congés ;
- Les temps de présence et de pauses enregistrés grâce aux pointeuses ou aux badgeuses ;
- Les heures de délégation et les heures supplémentaires ;
- Le suivi analytique des heures passées par tâches et des activités ;
- Les absences comme les récupérations, les RTT, les congés spéciaux ou les maladies.
- Une fois tous ces éléments enregistrés, ils seront transférés au service de gestion de paies.

Vous l' aurez compris, avec un logiciel de confiance, vous aurez l' assurance que la gestion des paies sera fiable et juste.

Pour faciliter les opérations, votre logiciel devra également afficher une bonne ergonomie et proposer des fonctionnalités assez intuitives pour ne pas vous faire perdre de temps dans de longues formations à offrir aux différents collaborateurs qui devront l' utiliser toute l' année.

Comment utiliser Excel pour le suivi d' activité ?

Microsoft Excel est un programme qui peut s' adapter à de nombreux besoins au sein d' une entreprise.

Pour ceux qui veulent créer une feuille de suivi du temps avec un tableau Excel, voici les étapes à suivre :

- Créez un nouveau fichier et nommez-le en fonction de vos besoins et de votre système d'organisation ;
- Saisissez les informations dont vous aurez besoin dans des colonnes différentes : noms des salariés, leur code, leur service et le nom de leur responsable
- Vous aurez besoin de 5 colonnes sous les informations citées ci-dessus. Elles serviront à entrer la date, les heures de début et de fin ainsi que le nombre d'heures travaillées. Vous utiliserez la dernière colonne pour les commentaires, les congés ou d'autres informations utiles ;
- La dernière étape consistera à ajouter une formule qui fera le calcul du nombre d'heures entrées dans le fichier.

5. Les enjeux de la mise en place de logiciels de suivi d'activités

Ces logiciels présentent de multiples avantages en termes de management, gestion des ressources humaines, comptabilité et finances.

Réduction de la charge administrative

Côté administratif, le bénéfice de l'utilisation de logiciels de suivi d'activité est évident. Les collaborateurs renseignent leurs temps dans une **interface unifiée** par le biais de champs et de formulaires préétablis. Ceux-ci peuvent voir facilement le **cumul de leurs heures supplémentaires** et le **solde des heures à récupérer** et ne plus solliciter chaque mois le service RH avec leurs demandes.

Ces informations sont directement consultables par les managers pour la **validation des feuilles de temps**. Elles peuvent aussi être exportées pour la facturation des clients et le montage des fiches de paie par les services comptabilité et ressources humaines.

Cela **évite les oublis et les doubles saisies** en limitant les erreurs et le temps alloué à cette tâche supplémentaire. De plus, ces applications sont souvent portables et peuvent être utilisées sur ordinateur, tablette ou smartphone.

Tous ces critères favorisent la considération et le confort du salarié et offrent un gain de productivité, de temps et d' argent non négligeables.

Maitrise et pilotages des projets à 3 facettes : Temps - Argent – Personnel

En permettant la consultation de tableaux de bord personnalisés, les applications de suivi d' activités offrent une **visibilité globale et en temps réel de l' avancement des projets** ainsi que des **budgets restants ou prévisionnels**.

Le manager peut afficher en temps réel les tâches exécutées et l' argent dépensé imputés à chaque activité. Cela peut lui servir à identifier les problèmes, et à maîtriser et affiner le pilotage de ses projets en redistribuant ses ressources.

Suivi efficace et analytique des performances

De la même manière, la possibilité de créer ses propres rapports et d' exporter les données d' activités permet une **analyse précise des performances** par projet, service, client etc.

Avec ces documents, le service financier peut alors calculer les coûts de revient, les marges et mesurer la rentabilité. Ces indicateurs accordent une grande flexibilité pour définir ou ajuster les objectifs ou les tarifs.

Fiabilisation et transparence des données

Les solutions de gestion et de suivi d' activités sont, de base, paramétrées selon les **contraintes du code du travail** et de la convention collective de l' entreprise. À celles-ci s' ajoutent vos propres contraintes (majoration, récupération, primes) définies par le mode de fonctionnement de votre structure, qu' elle appartienne au secteur privé, public ou para-public.

Enfin, la trame de collecte des informations, exhaustive et unifiée, permet d' **éviter les oublis et les conflits** au moment de la comptabilisation et du paiement des jours travaillés. Elle offre également une grande transparence de facturation pour le client.

En plus d' Excel, voici une liste de logiciels de suivi d' activités et de gestion de temps :

Logiciel	Type d'entreprises	Atout
----------	--------------------	-------

	concernées	
Eurécia Temps & Activités	TPE, PME et ETI	Solution personnalisable
Factorial	TPE et PME	Interface moderne et intuitive
idylis.com	TPE et PME	Orienté projet
JourOff	PME et ETI	Outil collaboratif

E. LES CAUSES DE LA PERTE DU TEMPS



ELEMENTS DE CONTENU

Les parasites extérieurs, synonymes de distraction, affectent les performances professionnelles. Parmi ceux-ci, nous retrouvons ceux qui dérangent nos sens : le bruit, la température, la mauvaise ergonomie du poste de travail, etc. Il faut veiller à ce que votre environnement ne perturbe pas votre concentration.

1. La procrastination

La procrastination est un symptôme qui consiste à remettre au lendemain ce qui pourrait ou devrait être fait aujourd'hui. Elle se manifeste principalement quand trop de choses à effectuer se bousculent sur un même axe de temps, ou lorsque nous devons faire quelque chose qui va à l'encontre de nos valeurs. On arrive alors à penser constamment à ce que l'on doit faire, sans trouver l'énergie pour le faire.

Le problème est que les tâches ne seront pas davantage appétissantes demain et peuvent ainsi descendre indéfiniment en bas de liste ! Comme il faudra bien finir par leur faire un sort, elles risquent de demander beaucoup d'énergie dans un délai record. À ce stade final, elles viennent en général s'ajouter à une journée bien remplie : c'est le « hors programme » qui nous fait entrer dans la fameuse zone de risque. Procrastiner sert surtout à vous faire perdre du temps et de l'énergie ! Pour vous prémunir de la procrastination :

Il est souvent conseillé d'examiner les conséquences futures du report de chaque action sur l'entourage professionnel. Si le report risque d'entraîner des conséquences lourdes ; dans ce cas il faut agir immédiatement et rapidement.

Neutraliser ses « mangeurs de temps », se débarrasser de ses « pirates de vie » Le temps nous est compté. L'optimiser est une démarche de progrès qui prend tout son sens si vous voulez voir aboutir vos rêves et vos projets. Encore faut-il l'analyser pour découvrir les dysfonctionnements de son emploi du temps, histoire d'arrêter de courir et de faire toutes les choses à moitié...

2. L' environnement de travail

2.1. Les e-mails

Cités comme la source numéro 1 de perte de temps au travail, les e-mails sont souvent : trop nombreux, trop longs, inutiles, avec des échanges interminables et tout le monde arrosé. Autant d' irritants qui font que le traitement de votre boîte mail peut devenir un enfer.

Antidote : Mettez en place un système pour gérer vos e-mails. Voici quelques bonnes pratiques : consulter ses e-mails sur des plages définies, écrire des e-mails courts et complets, préparer des réponses types, favoriser le téléphone dans certaines situations...

2.2. Les réunions

Les réunions trop fréquentes, trop longues, mal préparées vous donnent l' impression de perdre vraiment votre temps.

Antidote : n' invitez que des participants indispensables, préparez un ordre du jour, respectez le timing, suivez les actions et décisions prises... Cela montrera l' exemple et fera peut-être « des petits»

2.3. Le matériel informatique défaillant

Lenteurs, pannes, bugs... autant de désagréments au quotidien qui vous font perdre votre temps.

Antidote : Changez de matériel, ou faites-le réparer tout de suite pour ne pas traîner le problème pendant des mois. Si vous calculiez le nombre de minutes perdues en 1 année à attendre que votre ordinateur démarre ou arrête de ramer, vous seriez étonné.

2.4. Un espace de travail désorganisé

Votre bureau est un vrai bazar ? Vous cherchez tout le temps un dossier ou un objet ? Toutes ces minutes inutiles, cumulées, sont une vraie perte de temps.

Antidote : Bloquez-vous une demi-journée pour ranger. Réorganisez votre bureau. Classez vos dossiers. Une demi-journée peut paraître beaucoup, mais si vous

additionnez toutes les précieuses minutes que vous passez à chercher une information, vous verrez qu' au final vous êtes gagnant. Autant le faire à fond une bonne fois pour toutes.

2.5. Les interruptions causées par les notifications

Les notifications de vos réseaux sociaux, e-mails et appels téléphoniques sont autant de distractions qui vous coupent de votre travail. Or à chaque interruption, vous avez besoin d' un moment pour vous y remettre vraiment.

Antidote : Pour éviter ce temps perdu, coupez les notifications (pop-up et son) de vos appareils pendant vos heures de travail. Vous pouvez aussi télécharger des applications pour vous faciliter les choses.

2.6. Le manque de communication entre les équipes

Passer son temps à aller chercher des informations auprès des autres, refaire un travail en double sans le savoir sont des sources de perte de temps (en plus d' être vraiment rageant !). Les causes sont multiples :

- Non-synchronisation des équipes,
- Conflits mal gérés,
- Responsabilités de chacun pas claires,
- Accès à l' information compliquée : niveau hiérarchique, rétention, mauvaise organisation ou duplication de l' information, procédures lourdes et paperasse...

Antidote : Identifiez l' origine des problèmes entre les équipes et mettez en place des actions. En fonction du problème et de votre situation, vous pouvez par exemple :

- Faire remonter le sujet aux personnes habilitées à agir,
- Clarifier les rôles de chacun à chaque lancement de projet,
- Mettre en place un espace de partage de la documentation,
- Rendre plus efficaces les réunions d' équipe

2.7. Les dérangements multiples

Avez-vous des collègues, N+1, clients ou encore fournisseurs qui débarquent à l' improviste ? Parfois même, on peut vous demander de venir les voir tout de suite, ou on vous « tient la jambe » au téléphone, alors que ce n' est pas une réelle urgence.

Ces dérangements multiples vous coupent dans votre travail, et vous font souvent passer du temps sur des choses non importantes. Si rester disponible et communiquer est important, vous avez le droit de fixer des limites.

Antidote : Donc, la politique de la porte ouverte, oui, mais pas tout le temps.

Quand vous avez un travail de fond à faire, allez-vous réfugier dans un endroit calme ou faites du télétravail pour avancer sur votre dossier important.

Vous pouvez aussi opter pour un petit panneau sur votre bureau indiquant quand vous êtes disponible, et quand vous ne souhaitez pas être dérangé.

En open space, mettre aussi des écouteurs limite souvent les interruptions des autres qui, vous voyant concentrer, passent leur chemin.

2.8. Les bavardages trop longs ou les personnes toxiques

Discuter avec les collègues, c' est sympa. Cela fait partie de la vie de bureau et participe à la bonne ambiance au travail, la créativité et cohésion des équipes. Cependant, parfois, vous tombez sur des personnes qui vous tiennent la jambe pour vous parler de leur vie et leurs malheurs. Ces discussions trop longues, alors que vous avez déjà un agenda chargé, sont inutiles et peuvent vous plomber votre journée.

Antidote : Posez des limites et dites stop aux personnalités toxiques, qui vous mangent votre temps au bureau. N' entrez pas dans le jeu. Et n' écoutez pas les personnes qui se « victimisent ». Remettez-les en face de leurs responsabilités ? Incitez-les à agir elles-mêmes pour traiter leur problème.

2.9. La fatigue et le stress

Vous est-il déjà arrivé d' être tellement fatigué ou stressé que vous aviez l' impression que votre cerveau ne réagissait plus ?

Antidote : Une bonne hygiène de vie vous permettra d' avoir toutes vos facultés mentales au travail, mais surtout de vivre mieux vos journées de boulot. Votre bien-être a aussi un impact sur votre productivité.



TRAVAUX PRATIQUES / ACTIVITÉS D' ENTRAÎNEMENT

TP 11