

RÉPUBLIQUE DU BÉNIN

Thème : Gestion du temps et efficacité personnelle

Communication faite par :

Monsieur Amidou ADAMOU
Directeur de Cabinet du Ministre de
la Réforme Administrative et Institutionnelle

Cotonou, le 26 août 2008

GESTION DU TEMPS ET EFFICACITE PERSONNELLE

Plan :

1/ Qu'est-ce que le temps et sa gestion ?

2/ Pourquoi la gestion du temps ?

3/ Les facteurs de perte ?

4/ Comment gérer le temps ?

5/ Quels outils ou techniques pour améliorer la gestion du temps ?

Conclusion

Bibliographie

1– QU'EST CE QUE LE TEMPS ET SA GESTION ?

- Le temps est une ressource, un facteur de production disponible en quantité limitée.
- Il permet de produire des biens et services.
- Il est une mesure de performance de toute organisation (Administration publique ou Entreprise).

Exemple : - 20 milliards de bénéfice au premier trimestre 2008

- 5.000 créations d'emplois en 2007

- Le temps est perçu à travers deux façons :
 - une approche rationnelle
 - une approche non rationnelle

Approche rationnelle

Elle procède de la culture occidentale. Ici le temps est vu de façon linéaire. Il est de l'or « ***Time is money*** », dans la conception occidentale.

On parle ici aussi du paradigme de la montre.

Approche irrationnelle

Elle est caractéristique des cultures africaines et orientales. On a une vision infinie et cyclique du temps (versus vision linéaire) plus haut.

Le symbolisme des saisons, des semailles et récoltes marquent le temps.

- **On parle ici du paradigme de la boussole.**
- Le temps est :
 - un facteur de production disponible en quantité limitée (24 heures dans une journée) ;
 - un facteur de production non stockable, c'est-à-dire qu'on ne saurait le suspendre pour une utilisation ultérieure.

A la différence du capital financier, il ne peut être épargné en vue d'une consommation différée.

"L'essentiel dans votre vie est finalement votre temps".(Alain Lakein)

"Maîtriser son temps, c'est maîtriser sa vie". (Alain Lakein)

2- POURQUOI LA GESTION DU TEMPS ?

Une bonne gestion du temps permet d'être organisé, efficace, et performant.

Le temps doit d'abord être consacré à des tâches prioritaires entrant de façon certaine dans le champ des objectifs fixés. Il est donc important de connaître l'emploi de son temps afin de savoir :

- ce que l'on fait,**
- ce que l'on a à faire,**
- et comment on le fait.**

3- LES FACTEURS DE PERTE DE TEMPS

La mauvaise gestion du temps et la contre performance de l'Administration publique :

Sources : "Etude sur l'amélioration de la performance de l'Administration publique béninoise dans la Gestion du temps", PNUD, Mars 2006, Rapport réalisé par Afrique Conseil.

Selon le rapport de cette étude, la perte du temps dans l'Administration publique béninoise est multidimensionnelle. Elle tient à des considérations :

Économiques et matérielles

- Conditions de travail qui influent sur la gestion du temps outils de travail ou de communication parfois défectueux ou insuffisants ;
- Promiscuité dû au manque de locaux et sources de relations interpersonnelles informelles et de diversions
- Qualité du cadre de travail (visibilité, aération, bruit) qui rend le cadre de travail répugnant.
- Niveau des salaires non en phase avec progression de l'indice des prix à la consommation d'où tendance à voler « le temps de l'État » par les fonctionnaires qui devaient être des homo economicus.

- *Socioculturelles et psychologiques*

- la solidarité de famille, de clan, de religion prime sur la logique de rendement.
- une cérémonie privée peut mobiliser toute une Administration
- le souci d'appartenance communautaire prime sur l'intérêt général ou celui de l'organisation. Ceci se traduit par de nombreuses absences au service pour des raisons privées.
- Les facteurs de perte de temps sont entre autres :
 - les réunions trop longues et trop fréquentes
 - les manifestations officielles qui ne démarrent pas à l'heure et qui durent longtemps ;
- les visites intempestives (visites marchandes, privées, professionnelles) ;
- les interruptions incontrôlées des collaborateurs ainsi que des supérieurs hiérarchiques ;
- les appels téléphoniques incontrôlés ;
- le courrier qui interrompt à longueur de journée ;
- la recherche d'information à son propre niveau ou au niveau des collaborateurs (à travers un courrier ou un dossier...)

- les coupures d'électricité ou les pannes diverses ;
les questions d'ordre privé (familial, empêchements personnels)
 - les cérémonies et manifestations privées qui ont des impacts sur la gestion du temps des agents (fatigue extrême au retour des Week-ends, mauvais rendement, retard au service du lundi matin, retard dans le traitement des dossiers, souci d'agent, mauvaises humeurs, mauvaise santé.
- D'autres pertes de temps sont aussi imputables à l'organisation de l'entreprise : information insuffisante en raison d'une mauvaise communication avec les responsables ou les collègues ; d'où recherches, attentes... réalisation de tâches inutiles ou peu importantes qui auraient pu être effectuées par d'autres personnes.

Les règles simples pour gagner du temps

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

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

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

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

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

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

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

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

4- COMMENT GERER LE TEMPS ?

Bien gérer le temps consiste à planifier, placer par priorité, déléguer et organiser les activités quotidiennes.

Mener à bien une activité suppose l'accomplissement de tâches et la résolution de problèmes selon un ordre déterminé :

- détermination des objectifs -motivation

- fixation de délais
- concentration des efforts pour atteindre le but fixé

- planification

- préparation du travail
- exploitation optimale du temps disponible
- réduction du temps d'exécution

- prise de décision

- choix des problèmes essentiels
- classement des tâches selon leur importance

- organisation dans le temps

- action plus productive
- concentration sur les tâches essentielles

- contrôle du déroulement du travail

- vérification des résultats
- comparaison prévu/réalisé

- Comment prendre de décision ?

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

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

Importance et urgence

Pour le responsable il faut distinguer l'importance de l'urgence.

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

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

Le cycle personnel d'efficacité

La planification des tâches tient compte de la durée des tâches, mais aussi du cycle personnel d'efficacité.

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

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

Les aides à la prise de décision

Le principe de Pareto – règle des 20/80

Le principe de Pareto affirme qu'au sein d'un groupe ou d'une population définie, une faible partie représente un poids bien plus élevé comparé à sa propre proportion correspondante dans ce groupe ou cette population.

Ce principe, appliqué au temps, peut se résumer ainsi : "attaquer les problèmes essentiels peu nombreux avant les problèmes secondaires nombreux".

Le tableau ci-dessous fait ressortir cette pratique générale appliquée à la gestion du temps et à inverser :

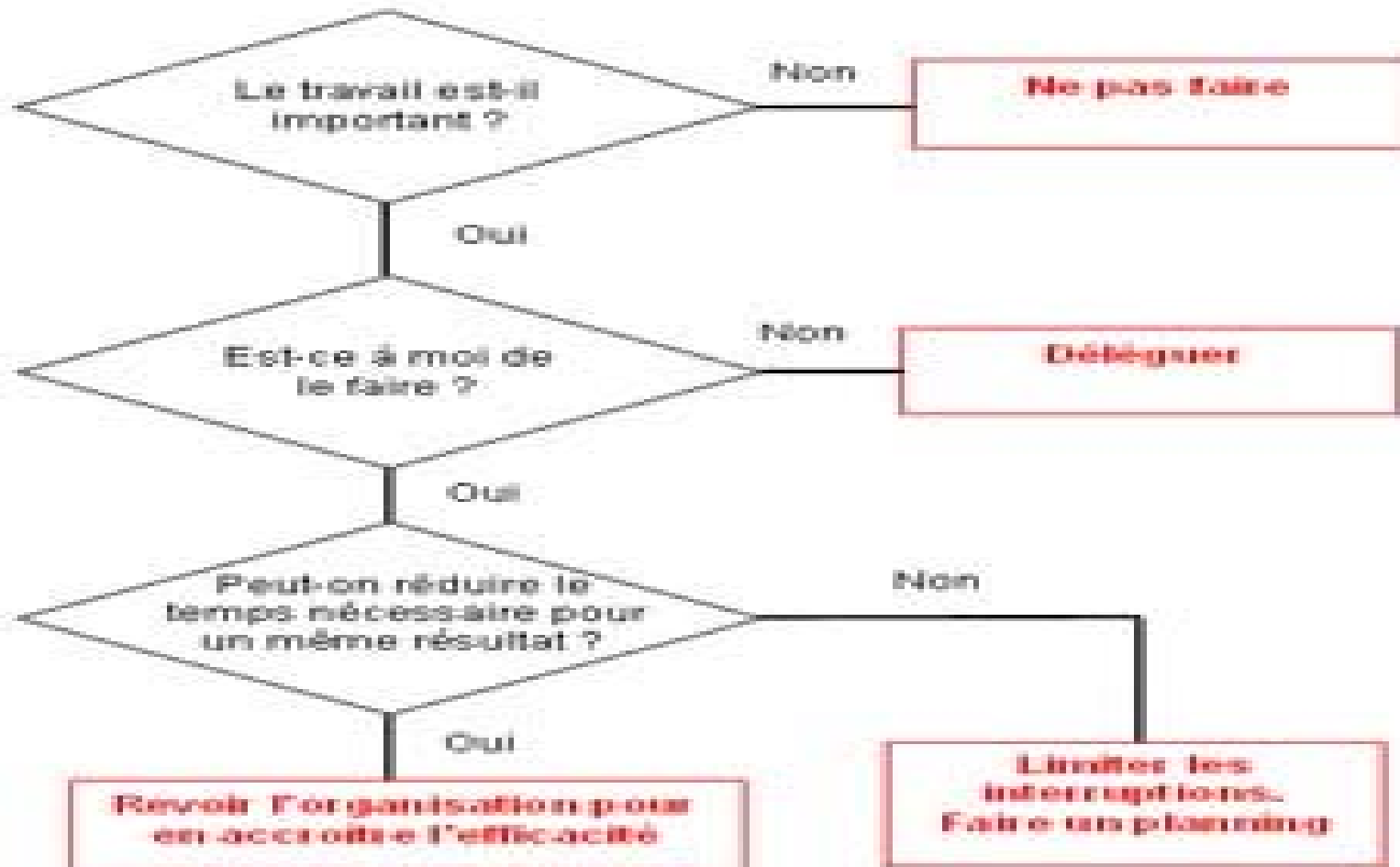
Temps utilisé	Problèmes à résoudre	Résultats obtenus
80 %	Nombreux problèmes d'ordre secondaire	20 %
20 %	Problèmes essentiels peu nombreux	80 %

L'analyse ABC

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

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

La démarche pour gérer le temps



Malgré une planification ordonnée, certaines interruptions ou digressions sont inévitables.

5- QUELS OUTILS OU TECHNIQUES POUR AMELIORER LA GESTION DU TEMPS

Le pendulage

Cette méthode fondée sur le chronométrage, permet d'évaluer la moyenne de temps nécessaire à l'exécution de travaux administratifs répétitifs.

Le pendulage est utilisé pour fixer des normes de travail. Il consiste à évaluer le temps moyen nécessaire pour l'exécution d'une tâche.

Un exécutant expérimenté est choisi pour effectuer, à allure normale, une série de tâches de même nature.

Temps d'exécution moyen d'une tâche = temps global/nombre de tâches

Le pendulage permet de fixer des normes de travail et d'organiser le travail.

L'auto-analyse continue

La mesure des temps permet de découvrir les temps improductifs et ainsi d'améliorer la productivité. La méthode de contrôle des temps la plus utilisée dans les services administratifs est l'auto-analyse continue. Elle est basée sur l'enregistrement, par l'exécutant lui-même, des opérations effectuées.

Elle a pour but de connaître le temps d'exécution normal des opérations confiées à un poste. Elle consiste à calculer les moyennes de temps à partir d'enregistrements effectués sur des imprimés d'auto-analyse ou d'autopointage.

La planification

Ordonnancer des activités, les planifier, c'est les répartir dans le temps de façon à tenir les délais imposés et à optimiser l'utilisation des moyens : hommes, machines.

La planification définit la situation future d'après les résultats à obtenir, en tenant compte des ressources disponibles en matériels et personnel. Elle se décline en trois étapes :

-Définir les tâches et préciser le délai d'exécution :

- Quel travail à exécuter ?
- Quel volume (nombre de documents...) ?
- Quelle difficulté ?
- De quel délai dispose-t-on ?

Ordonnancer les tâches : les répartir dans le temps

- Comment réaliser la planification ?
- Quelles sont les tâches les plus urgentes ?
- Quelles sont les priorités ?
- Quelles sont les antériorités ?

-Suivre la réalisation et faire face à l'imprévu

- Le planning est-il respecté ?
- Comment faire face aux imprévus : absences, pannes, urgences

Les agendas

Pour les activités courantes, l'indispensable agenda-papier sert d'aide-mémoire et de base pour l'organisation du travail. C'est l'outil de planification le plus courant.

L'agenda électronique peut être à usage individuel ou à usage collectif. C'est alors un agenda classique tenu sur ordinateur.

Les plannings et échéanciers

Un planning permet de :

- visualiser les prévisions concernant l'exécution d'un travail, le déroulement d'une activité,
- suivre l'exécution des différentes phases,
- réaliser des contrôles sur l'avancement des travaux.

Quelques écueils à éviter

Ecueil n°1 La procrastination (latin : crastinus : du lendemain) : tendance à tout remettre au lendemain, à ajourner, à temporiser.

Cette tendance se résume par l'expression « je travaille mieux sous pression ; c'est pourquoi je suis souvent à la dernière minute ».

Pour certains, la créativité et la productivité résident dans la pression. Or, la procrastination, le report au lendemain finit par réduire l'espace de temps alloué à une tâche.

Conseil : essayer de morceler les grandes tâches et consacrer de courtes périodes à chacune des activités.

Ecueil n°2 La tendance à mener plusieurs tâches de front. Selon cette tendance, « j'effectue deux fois plus de travail lorsque je mène plusieurs tâches de front » or, selon les recherches, les résultats sont moins bons dans ce cas que si vous n'en accomplissez qu'une seule. Et pour cause, la multitâche est source de perte de temps et de vitesse.

Ecueil n°3 La tendance à renoncer, à s'organiser « je n'ai pas le temps de m'organiser » parce que je suis très occupé. Or s'entourer de désordre et d'inorganisation est source d'inefficacité, de gaspillage de temps, de distraction voire de frustration.

Un travailleur perd en moyenne une heure de temps pour retrouver des renseignements ou du matériel selon les recherches.

Solutions possibles :

- mettre de l'ordre dans le désordre régulièrement
- consacrer 10 à 15 minutes par jour pour se maintenir en ordre
- quelques minutes suffisent pour prévenir le désordre du temps.

CONCLUSION

Gérer son temps est indispensable, à la fois pour déployer dans l'organisation (Administration publique ou Entreprise) une efficacité maximale et pour préserver son propre équilibre. Les pertes de temps sont dues essentiellement à des défauts de comportement ou d'organisation personnelle.

La bonne gestion du temps nous aide à être organisé et efficace. Elle consiste à mieux investir le temps dont on dispose en :

- planifiant ;
- définissant par priorité ;
- déléguant ;
- organisant les activités quotidiennes.

BIBLIOGRAPHIE

" Le nouvel art du temps" (Jean-Louis Servan ; Albin Michel) 2000.

" Les stratégies du temps" (Jean-Pierre Muller ; Fabrice Rosina ; Monique Selles et Jean-Pierre Testa) mai 2000.

" Le culte de l'urgence : la société malade du temps" (Nicole Aubert ; Christophe Roux ; Dufort ; Flammarion) mars 2003.

" Le temps de la fatigue : la question sociale du mal-être au travail" (Marc Lorient) 2000.

JE VOUS REMERCIE