

Chapitre 4: Gestion du temps

La gestion du facteur temps est un élément déterminant dans le succès de l'entreprise au même titre que la maîtrise de la qualité et des prix.

La question qui se pose est : **comment gérer le temps pour une meilleure efficacité ?**

La gestion du temps exige la mise en place d'un certain nombre de méthodes et l'utilisation d'outils appropriés permettant une utilisation efficace du temps et une réduction des coûts de la main d'œuvre.

1-Prévision du temps

Pour prévoir la durée de ses activités, on tient compte des moyens qui seront mis à notre disposition pour les réaliser :

- ❖ Financiers : ressources financières à la disposition de l'entreprise. Exemple : avoir en caisse, fonds en banque...
- ❖ Humains : ensemble des personnes internes ou externes intervenant dans l'exécution des activités.
- ❖ Matériels : outils, locaux, postes de travail dont dispose l'entreprise.

2-Contraintes :

Pour prévoir la durée de ses activités, diverses contraintes sont à prendre en considération.

Nature des contraintes	Explication	Exemples
Organisationnelles	Concernent aussi bien l'entreprise que ses partenaires	Horaires d'ouverture, aménagement des horaires des salariés, formes pratiquées de travail
Juridiques	Imposées par le droit de travail, convention et autres accords	Durée légale du temps de travail, contingent d'heures supplémentaires...
Financières	Imposées par le budget de l'entreprise	Coûts des heures supplémentaires, coût des contrats d'intérim

3-Notion de planification

Planifier consiste à découper le temps selon les tâches à réaliser. Pour ce faire, on peut utiliser la méthode NERAC. Cette méthode présente les étapes qui devraient aider l'entreprise à gérer son temps.

La méthode NERAC
<ul style="list-style-type: none">• <i>Cinq étapes</i>
1- Noter les activités, les tâches à accomplir 2- Evaluer la durée des activités 3- Réserver du temps pour les imprévus 4- Arbitrer en décidant du degré d'importance des tâches, en fonction de leurs conséquences et ainsi déterminer l'ordre d'exécution 5- Contrôler la réalisation des tâches (rectifier, reporter les tâches inachevées)

4-Outils d'ordonnement :

Les outils de gestion du temps sont utilisés aussi bien dans la vie privée que dans la vie professionnelle.

4.1-Les agendas

Les agendas permettent de noter et de planifier diverses informations à plus ou moins longue échéance. On distingue l'agenda-papier et l'agenda électronique. L'agenda papier est l'outil de planification le plus utilisé.

Exemples d'agendas : (voir manuel page 78)

TYPES	CARACTERISTIQUES	AVANTAGES	INCONVENIENTS
Agenda papier - Ephéméride - Semainier - Agenda professionnel	- Une page par jour, on note ce que l'on doit faire dans la journée. - Une semaine sur une ou deux pages. - Une vision immédiate et intégrale des activités professionnelles et personnelles.	Un simple crayon pour se servir de l'agenda. Aisément transportable. Peu de connaissance préalable.	Différentes sections indépendantes (agenda, planning, carnet d'adresses). Il faut veiller à leur cohérence. Tout changement entraîne une rature. Sa perte peut être lourde de conséquences.
Agenda électronique - Organiseur de poche - Logiciel pour PC	- Comporte plusieurs sections (agenda, répertoire..). - Comporte plusieurs sections (agenda, répertoire, planning, messagerie..).	- Bénéficie de l'outil informatique sous une forme réduite. - Echange de données avec un PC. - Programmation d'alarme pour les rendez-vous. - Fonctions Annexes. - Avantages liés à l'informatique. - Automatisation des inscriptions répétitives - Recherches des données facilitées. - Présentation du planning.	Saisie et visualisation parfois difficile. Mémoire limitée. - Renoncement à l'agenda papier. - Nécessité d'une formation.

Gestion Administrative -BTS Assistant de Gestion PME-PMI - Hachette technique

4.2- Echéanciers :

Ils peuvent être utilisés pour le classement de documents (ex : traites classées par dates d'échéance) ou pour classer divers documents nécessaires pour un poste de travail à une date donnée (ex notes, lettres..).

4.3-Le planning

Un planning est un outil permettant 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.

On distingue plusieurs types de planning : (voir le manuel, page 81)

- Planning à fiches en « T » ou fiches épaulées
- Planning à gouttières ou à bandelettes
- Planning à rubans ou à fils
- Planning magnétique

4.4- La Liste de contrôle (Check-list)

C'est un document récapitulatif des tâches à effectuer selon l'ordre d'exécution dans la réalisation du processus.

Le contrôle d'exécution et le respect des délais sont vérifiés à travers le pointage des différentes tâches. La forme et la taille de la liste de contrôle varient en fonction des situations.

Il existe plusieurs présentations des listes de contrôle : (voir manuel page 82)

- **Liste simple comprenant uniquement les tâches à exécuter**
- **Liste des tâches avec date d'exécution**
- **Liste des tâches à réaliser dans le cadre d'un projet**

4.5- La méthode PERT

La réalisation d'un projet nécessite souvent une succession de tâches auxquelles s'attachent certaines contraintes:

- De temps = délais à respecter pour l'exécution des tâches ;
- D'antériorité = certaines tâches doivent être exécutées avant d'autres ;
- De simultanéité = certaines tâches peuvent être réalisées en même temps ;
- De production = temps d'occupation du matériel ou des hommes qui l'utilisent.

Pour présenter ces problèmes d'ordonnancement, on peut utiliser la méthode PERT (Program Evaluation Research Task) qui consiste à mettre en ordre sous la forme d'un graphe, plusieurs tâches qui grâce à leur dépendance et à leur chronologie concourent toutes à la réalisation d'un projet.

Le PERT permet donc de visualiser à travers un schéma les différentes tâches à réaliser dans le cadre d'un projet, en tenant compte des liens d'antériorité qui existent entre ces tâches. Il est élaboré dans le but de réduire les délais d'exécution.

Cet outil a été créé en 1957 pour l'US Navy (ou United States Navy -La marine des États-Unis-, développement du programme des fusées) et permet de calculer le meilleur temps de réalisation d'un projet et d'établir le planning correspondant.

Pour élaborer et exploiter un réseau PERT, il faut suivre plusieurs étapes :

a- Etablir la liste des tâches

Cette étape consiste à :

- Donner la liste exhaustive des tâches à exécuter.
- Evaluer la durée des tâches et déterminer les ressources nécessaires pour les accomplir.
- Codifier les tâches pour faciliter la construction du réseau (A, B, C, D,...)

Exemple simple : pour préparer une soupe de légumes, il faut :

- Acheter les légumes (tâche A, durée : 30 minutes)
- Laver et éplucher les légumes (tâche B, durée : 5 minutes)
- Les émincer (tâche C, durée : 5 minutes)
- Faire bouillir de l'eau salée (tâche D, durée : 5 minutes)
- Faire cuire les légumes (tâche E, durée : 1 heure soit 60 minutes)
- Mixer les légumes (tâche F, durée : 5 minutes)

Tâches	Description de la tâche	Durée en minutes
A	Acheter les légumes	30
B	Laver et éplucher les légumes	5
C	Les émincer	5
D	Faire bouillir de l'eau salée	5
E	Faire cuire les légumes	60
F	Mixer les légumes	5

b- Déterminer les conditions d'antériorité

En répondant aux questions suivantes :

- Quelle(s) tâche(s) doit être terminée immédiatement avant qu'une autre ne commence ?
- Quelle tâche doit suivre une tâche déterminée?

Suite exemple :

Tâche(s) immédiatement antérieure(s)	Pour réaliser cette tâche...	Tâche(s) immédiatement postérieure(s)
-	A	B
A	B	C
B	C	E
A	D	E
C, D	E	F
E	F	-

On peut aussi établir dans un second tableau les rangs d'exécution des tâches :

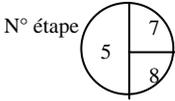
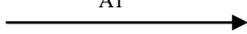
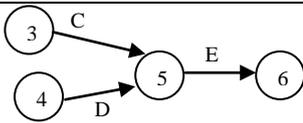
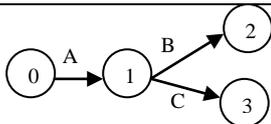
- Au premier rang, indiquer les tâches qui n'ont pas de tâches antérieures ;
- Au second rang, indiquer les tâches qui avaient pour tâches antérieures les tâches du 1^{er} rang, et ainsi de suite.

Rang d'exécution des tâches (suite exemple)

1	2	3	4	5
A	B D	C	E	F

c- Tracer le réseau PERT

→ Vocabulaire

Vocabulaire	Explication	Symbole
Etape	Commencement ou fin d'une opération	Cercle portant un numéro  Date au plus tôt Date au plus tard
Tâche	Opération à effectuer ; la tâche est définie par rapport à deux étapes. Elle est représentée par une flèche symbolisée par une lettre suivie d'un chiffre qui exprime la durée.	 A : Tâche 1 : Durée de la tâche
Tâche fictive	Lorsqu'une tâche ne peut être exécutée que si une autre est terminée. Sa durée est nulle. Elle représentée par une ligne en pointillée.	
Tâches successives	Qui se suivent	
Tâches convergentes	C et D convergent vers la même étape(5) : gain de temps	
Tâche en parallèle	Les tâches B et C sont simultanées : gain de temps	
La date au plus tôt	Est la date la plus rapprochée à laquelle la tâche suivante peut être commencée	Calcul : Date au plus tôt de l'étape précédente + durée de la tâche
La date au plus tard	Est la date la plus éloignée à laquelle la tâche suivante peut être commencée	Calcul : Date au plus tard de l'étape suivante – durée de la tâche (on part de la dernière étape et on retire chaque fois la durée de la tâche)
La marge libre	Correspond au laps de temps qui peut absorber un retard dans le processus, sans entraîner de retard pour les tâches suivantes.	Calcul : Date au plus tôt de l'étape de fin – (date au plus tôt de l'étape de début + durée de l'étape)
Chemin critique	Chemin correspondant au temps le plus long. Tout retard dans l'exécution située sur ce chemin retarde l'ensemble du projet ; tout gain permet de réduire le temps total. Les tâches situées sur ce chemin nécessitent un suivi précis	Représenté par un trait de couleur différente 

2- Présentation du réseau PERT
Suite exemple :

