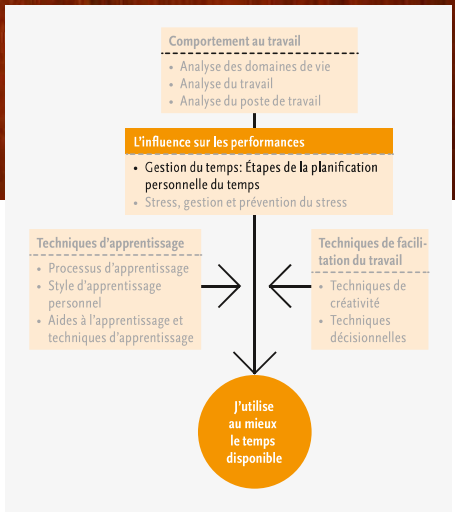


4 Gestion du temps: Étapes de la planification personnelle du temps

De quoi s'agit-il?

Un emploi du temps bien structuré étant indispensable, ce chapitre traite la manière d'utiliser au mieux le temps disponible pour les tâches à effectuer. Une bonne planification du temps peut permettre d'instaurer entre les différents domaines de vie un équilibre correspondant aux besoins. Comment gérez-vous personnellement votre temps? À ce sujet, vous trouverez sur la plateforme LMS un questionnaire vous permettant d'analyser votre profil de gestion du temps.

Planifier son temps signifie,

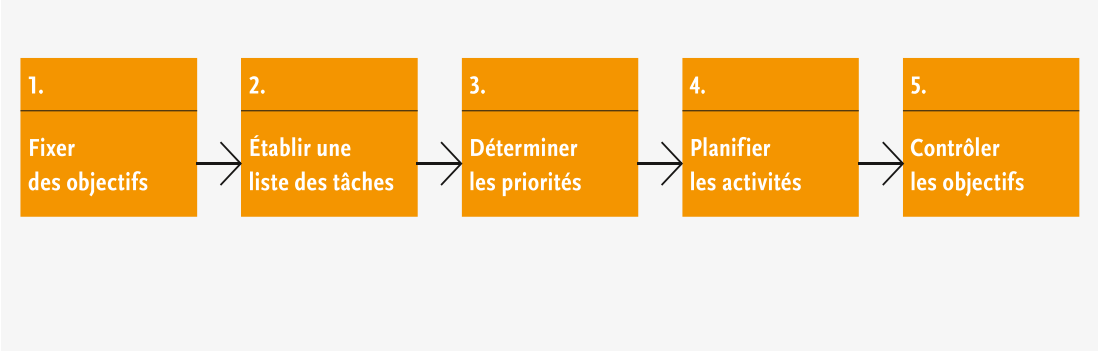
- employer au mieux le temps disponible pour les tâches à effectuer.
- traiter les tâches prévues au bon moment et les mener à bien.
- réfléchir au début d'un projet et au temps de travail qu'il implique.

Pourquoi la planification du temps est-elle importante?

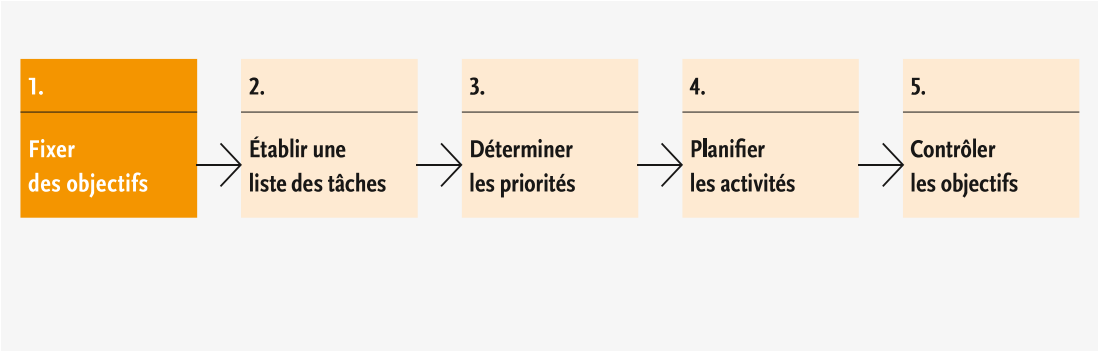
- Elle détermine et oriente les étapes d'un projet
- Elle ordonne les besoins personnels
- Elle détermine ce qui doit être effectué à un moment précis
- Elle contribue à réduire le stress et la pression
- Elle aide à garder une vue d'ensemble
- Elle aide à conserver sa motivation

Figure n° 8 :
Les cinq étapes d'une planification du temps efficace

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 2.2



4.1 Étape n°1: Fixer des objectifs



Une planification personnelle du temps commence par la formulation des objectifs. Ceux-ci ont pour fonction d'orienter l'attention et l'action, de mobiliser l'énergie et d'améliorer la persévérance et l'efficacité.

Dans les domaines militaire et professionnel, les objectifs sont généralement fixés selon des consignes. Mais il est possible de devoir déterminé soi-même les buts intermédiaires. Dans le domaine privé, les individus peuvent fixer eux-mêmes leurs objectifs. Dans tous les cas, il est important de garder le résultat final à l'esprit.

4.1.1 Importance de la formulation d'objectifs

Exemples

Attentes	*Objectifs*
• Lt Roc souhaite réussir l'inspection avec sa section	• À l'inspection, il souhaite remplir avec sa section les objectifs du tir à courte distance
• Olivia souhaite faire plus de sport	• Elle veux améliorer son endurance et ses performances de façon à terminer dans le premier tiers la course de la Ville au mois d'août

Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 2.1

Fixer un objectif signifie,

- convertir les attentes en buts mesurables.
- orienter ce que l'on fait vers les activités vraiment importantes.
- garder le résultat final à l'esprit.

4.1.2 Formuler précisément un objectif (formule SMART)

Pour formuler précisément un objectif, on peut faire appel à la « formule SMART ».

S	• **Spécifique**	• Un objectif doit être clairement axé vers une activité ou un objet • Qu'est-ce que je veux atteindre exactement ?
M	• **Mesurable**	• Un objectif doit pouvoir être mesuré et contrôlé • À quoi peut-on reconnaître que l'on a atteint son objectif ?
A	• **Atteignable**	• Un objectif doit être réalisable • La situation, le délai et mes propres ressources me permettent – ils d'atteindre l'objectif ?
R	• **Réaliste**	• Un objectif doit être important et produire une plus-value • Ai-je pris en compte les aspects vraiment importants de la mission ?
T	• Déterminé dans le **temps**	• Un objectif doit être lié à un cadre temporel clair • Quand est-ce que je veux/dois avoir atteint cet objectif ?

L'exemple suivant accompagnera la suite du chapitre « Gestion du temps » et illustrera les étapes de la planification du temps. Il commence ici à la phase « Fixer des objectifs », continue aux chapitres suivants. Il se termine à l'étape « Contrôler les objectifs ».

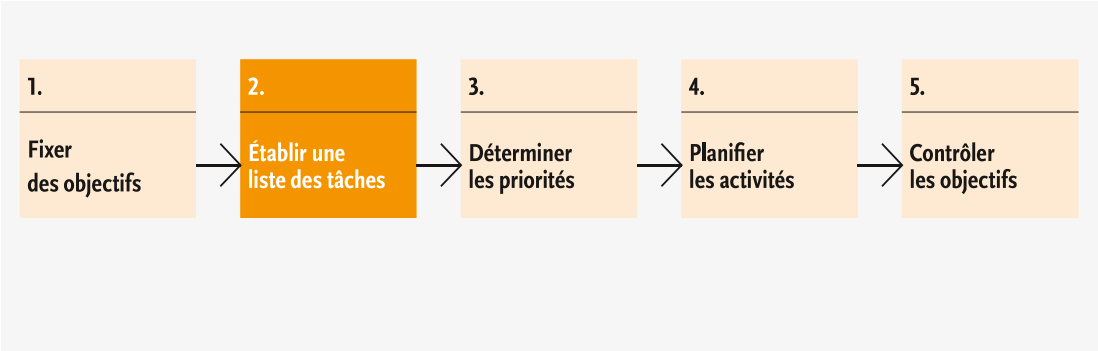
Exemple

Situation initiale
Nous somme le dimanche 1er juillet. Yves décide soudain de partir en vacances du 7 au 21 juillet. Il a CHF 2500.– sur son compte épargne.

La formulation des objectifs
Le séjour doit inclure du surf, des baignades et une vie nocturne intense. Yves souhaite une pension complète près de la plage avec une offre sportive variée. Le voyage se fera en train ou en bus car il ne veut pas dépenser plus de CHF 1500.–. Yves débute immédiatement sa recherche. Dès le 3 juillet, son séjour est réservé!

Les contraintes
Durant son temps de travail, Yves n'est pas autorisé à s'occuper de ses préparatifs de vacances. Il a dressé une liste des choses à faire.

4.2 Étape n°2: Lister les activités



La liste des activités contient toutes les tâches qu'il faut planifier pour atteindre un objectif. Cela aide à acquérir une bonne vision d'ensemble et à planifier de façon ordonnée.

Lors de la création de la liste des tâches, il faut prendre conscience du temps demandé par chacune des tâches. L'homme à souvent tendance à sous-estimer le temps nécessaire pour mener à bien l'ensemble des tâches, ce qui perturbe les plannings, risque d'allonger les journées et/ou d'imposer de travailler dans l'urgence.

Lister les activités signifie,

- se procurer une vision globale de toutes les tâches qui contribuent à l'atteinte des objectifs.
- prendre conscience du temps exigé approximativement par chacune des activités.
- noter d'éventuelles dates butoir.

Exemple

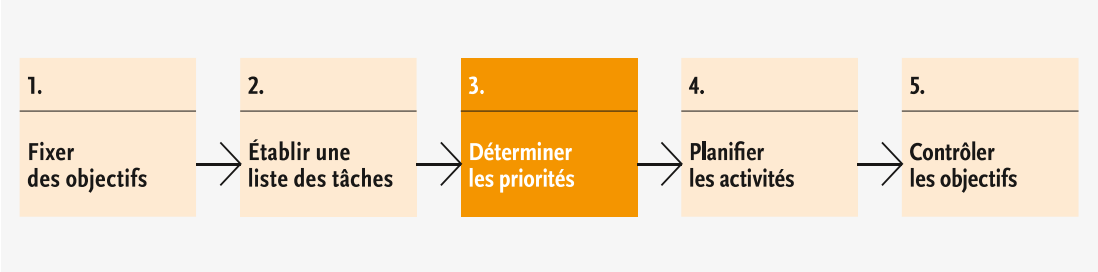
Liste des tâches pour la planification des vacances d'Yves

Activité/Tâche	*Temps nécessaire*	*Contraintes (rendez-vous)*
Comparaison des offres de séjour	2–3 jours	3 juillet
Réservation du séjour	–	3 juillet
Renouvellement du passeport (administration communale)	½ journée	6 juillet
Porter la planche de surf à réparer	1 semaine	6 juillet
Vérifier/réparer la combinaison en néoprène	2 jours	6 juillet
Acheter les articles suivants : Sac de voyage Maillots de bain, tongs Pharmacie de voyage Crème solaire, lunettes de soleil De quoi lire Guide touristique	½ journée	6 juillet
Changer de l'argent	env. 15 min.	en permanence
Télécharger de la musique	2h	6 juillet
Faire les bagages	2h	6 juillet
Réserver une place au chenil	½h	2 juillet
Amener le chien au chenil	2h	6 juillet
Acheter des provisions pour le trajet	1h	6 juillet

Les principales réflexions pour établir une liste de tâches sont les suivantes :

- Quelles sont les tâches à effectuer pour atteindre l'objectif?
- Combien de temps exige chaque tâche?
- Parmi les tâches, lesquelles sont liées à des contraintes (délais, lieux, formulaires, etc.)?

4.3 Étape n°3: Déterminer les priorités



Les objectifs sont déterminés, la liste des tâches, le temps nécessaire et les dates déjà fixées sont notés. En essayant de tout gérer en même temps, l'être humain risque au final de devoir constater que malgré tout le travail fourni, des tâches importantes sont restées en attente.

Lorsqu'il apparaît que le temps disponible ne suffira pas à traiter toutes les tâches, il est nécessaire de fixer des priorités. Cela comprend notamment la question de savoir comment déléguer certaines tâches à d'autres personnes.

Lister les activités signifie,

- estimer quelles tâches sont plus ou moins importantes pour l'atteinte des objectifs.
- décider dans quel ordre les tâches doivent être effectuées.
- se consacrer aux activités principales au lieu de perdre beaucoup d'énergie dans des tâches secondaires ou sans importance.
- se demander quelles tâches peuvent être déléguées.

Les méthodes et les outils présentés ci-après aident à prioriser les différentes activités.

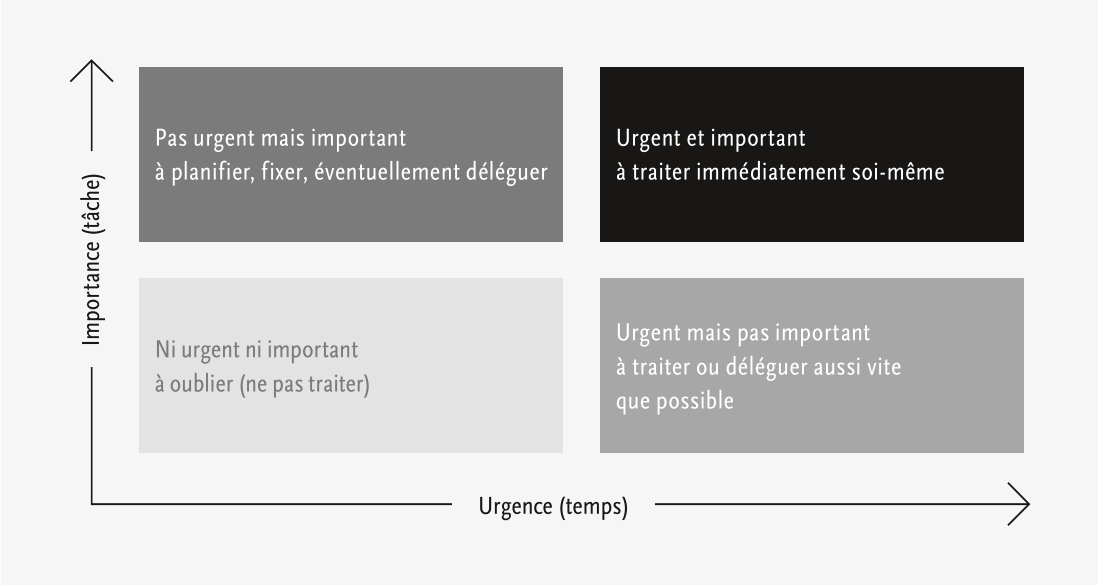
4.3.1 Le principe d'Eisenhower

Cet outil tient son nom du général et futur président américain Dwight D. Eisenhower (1890–1969). Engagé pendant la seconde guerre mondiale, celui-ci avait en effet constaté une chose étonnante. Lorsque les soldats recevaient un ordre unique, ils obéissaient correctement mais s'ils en recevaient plusieurs, il leur était souvent impossible – notamment dans l'urgence – de les exécuter dans un ordre logique. C'est pour qu'il soit plus facile pour ses soldats de décider quand, comment et par qui, quelle tâche devait être effectuée qu'Eisenhower développa le principe qui porte son nom.

Elle sert à classer les tâches d'une liste suivant les critères **d'importance** et **d'urgence**. Il est important d'évaluer régulièrement ses activités selon ces deux critères. Lorsqu'une situation évolue, il convient d'adapter son évaluation en conséquence.

Figure n° 9 : Principe d'Eisenhower – Classification des tâches selon leur importance et leur urgence

Voir sous-chapitre « Déléguer », page 53



Voici les principales questions à se poser pour classer les tâches selon le principe d'Eisenhower.

• Quelles sont les tâches importantes à traiter immédiatement car elles doivent être terminées à une date donnée?	**Urgent et important** Tâches à traiter **soi-même immédiatement.**
Il faut préparer un entretien de qualification prévu pour le lendemain.	

• Quelles sont les tâches importantes pouvant cependant être traitées plus tard et/ou déléguées?	**Pas urgent mais important** Tâches **à planifier,** à assortir d'une **date** et éventuellement **à déléguer.**
Il faut établir le planning de la semaine suivante et le livrer deux jours plus tard.	

• Quelles sont les tâches sans importance mais à traiter néanmoins immédiatement car elles doivent être terminées à une date donnée? Ces tâches peuvent-elles être déléguées?	**Urgent mais pas important** Tâches à **traiter** ou à **déléguer aussi vite que possible.**
Il faut établir les statistiques de la consommation de munitions et les livrer aujourd'hui.	

• Quelles sont les tâches sans importance et pouvant être ignorées ou repoussées à plus tard?	**Ni urgent ni important** Tâches à **ne pas traiter** mais à **ignorer.**
Le panneau d'affichage de l'unité pourrait être réaménagé pour changer un peu.	

4.3.2 L'analyse des tâches ABC

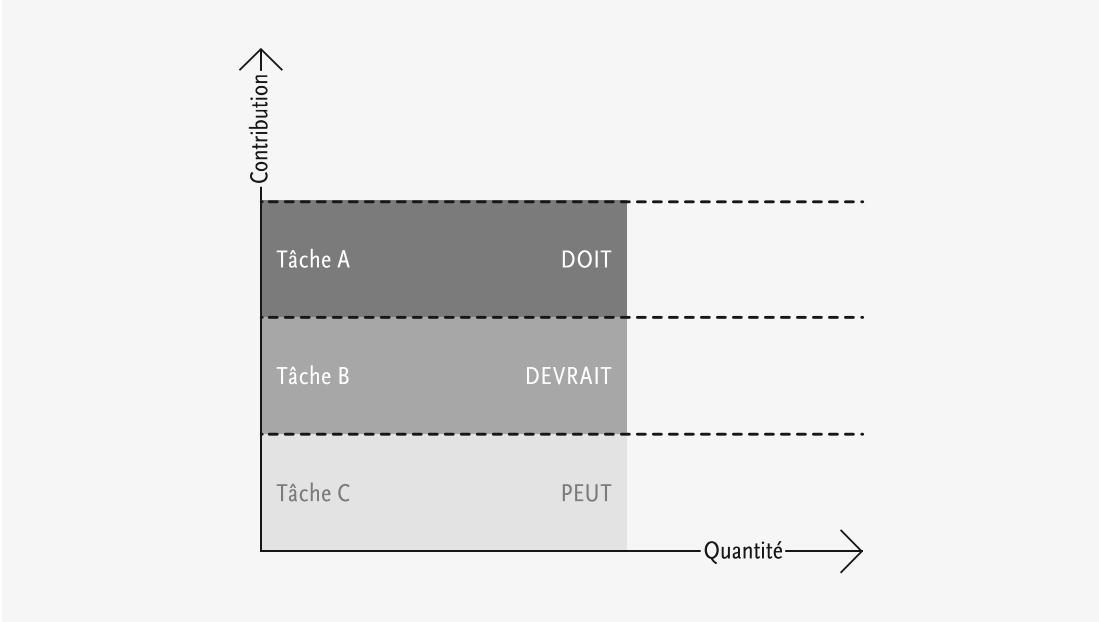
L'analyse des tâches ABC sert à classer les tâches d'une liste suivant leur **importance**.

Elle différencie trois niveaux:

- Les tâches A, d'importance élevée (DOIT)
- Les tâches B, d'importance moyenne (DEVRAIT)
- Les tâches C, de peu d'importance (PEUT)

Dans le langage populaire, il est souvent dit que « Un petit effort génère de grands effets ! ». Quelles tâches peuvent apporter la plus grande contribution à l'atteinte des objectifs tout en réclamant un minimum de travail ? L'expérience démontre que l'homme s'investit souvent beaucoup dans des tâches secondaires. Pourtant, ce type de tâches n'apporte pas grand-chose en termes d'atteinte des objectifs. En fonction de la prioritisation, l'importance prédomine. Une tâche A, peut fournir un apport élevé à l'atteinte des objectifs tout en nécessitant une charge de travail relativement faible dans la mesure où celle-ci n'est pas sous-estimée.

Figure n° 10 : L'analyse des tâches ABC – Classement des tâches selon la quantité de travail et la contribution à l'atteinte des objectifs



Exemples

- Le cadre a accordé peu d'importance à la donnée d'ordres et a négligé la préparation de cette tâche. A l'issue de celle-ci, le mat, les munitions et le mat san ne sont pas complets sur la place de travail. Le cadre doit investir beaucoup de temps jusqu'à ce que la place de travail corresponde aux exigences. Pour un volume de travail restreint, une donnée d'ordres soigneusement préparée aurait apporté une contribution élevée à l'atteinte des objectifs (tâche A).
- Vous disposez d'une heure pour résumer un doc et pour remettre votre travail. Vous constatez que la documentation que vous utilisez est mal rangée dans son classeur. Tout de suite, vous décidez donc de la mettre en ordre, vous perdez beaucoup de temps au point que vous ne soyez pas en mesure de remettre le doc dans les délais (tâche C).

Voici les principales questions à se poser pour classer les tâches selon l'analyse des tâches ABC.

• La tâche est importante car sa contribution à l'atteinte des objectifs est élevée • Un report est impossible	**Tâches A** Ces tâches sont à traiter **personnellement** et **en priorité.**
Traiter si possible les tâches A durant les pics de productivité ainsi qu'aux moments où il y a peu de dérangements.	

• La tâche est moyennement importante • La date fixée pour cette tâche peut être reportée à plus tard • La tâche peut être traitée par quelqu'un d'autre	**Tâches B** Ces tâches sont à planifier pour **plus tard** et/ou **à déléguer.**
Si possible, déléguer les tâches B. Penser à vérifier régulièrement si les tâches A et B ont changé.	

• Les activités de routine tels que les travaux administratifs, le rangement, le classement, les travaux de détails et de contrôle … doivent être résolus d'une manière efficace • Estimer d'une manière judicieuse l'urgence ! Le délai pour cette tâche peut éventuellement être reporté	**Tâches C** Ces tâches sont **à traiter en dernier et/ou à déléguer.**
Pour les tâches C, il est utile de chercher des systèmes permettant de traiter rapidement les travaux administratifs et de routine.	

Exemple

Yves priorise sa liste de tâches à l'aide **de l'analyse des tâches ABC.**

Activité/Tâche	*Temps nécessaire*	*Date*	*Priorité*
Comparaison des offres de séjour	2 – 3 jours	3 juillet	A
Réservation du séjour	–	3 juillet	A
Renouvellement du passeport (administration communale)	½ journée	6 juillet	A
Porter la planche de surf à réparer	1 semaine	6 juillet	B
Vérifier la combinaison en néoprène	2 jours	6 juillet	B
Acheter les articles suivants : Sac de voyage Maillots de bain et tongs Pharmacie de voyage Crème solaire et lunettes de soleil De quoi lire Guide touristique	½ journée	6 juillet	B
Changer de l'argent	–	–	C
Télécharger de la musique	2 heures	6 juillet	C
Faire les bagages	2 heures	6 juillet	B
Réserver une place au chenil	–	2 juillet	B
Amener le chien au chenil	2 heures	6 juillet	A
Acheter des provisions pour le trajet	1 heure	6 juillet	C

Le choix des priorités et la décision de déléguer ou non dépend aussi de l'attitude de chacun.

4.3.3 Déléguer

Lorsque les priorités sont définies, il se peut que l'individu se rende compte que le temps n'est pas suffisant pour effectuer seul les tâches. Il faut alors en déléguer certaines.

Beaucoup de personnes ont du mal à confier des tâches à quelqu'un d'autre. Elles se sentent indispensables ou pensent qu'elles seules peuvent s'en acquitter suffisamment bien ou rapidement. De plus, il n'y a pas que la question « quelle tâche déléguer ? » qui a de l'importance, mais également « à qui la déléguer ? ». La personne doit non seulement posséder les aptitudes et les connaissances lui permettant de s'acquitter de la tâche, mais il faut aussi lui conférer l'autonomie et la compétence décisionnelle nécessaires. En délégant, la compétence à agir est transmise avec une partie de la responsabilité mais en aucun cas il faut se dessaisir de l'ensemble de celle-ci. En cas de tâches complexes ou difficiles, il est utile de consigner la mission par écrit. Il est important de veiller à ce que toutes les questions soient réglées avant de déléguer une tâche. Il convient de poser quelques questions-tests pour vérifier que la mission a bien été comprise.

Voir module 5, chapitre « Le champ de commandement », page 17

Voir module 5, chapitre « La responsabilité », page 91

Déléguer signifie,

- confier des tâches claires et intelligibles à quelqu'un d'autre.
- mettre à disposition les compétences, les responsabilités et les moyens nécessaires pour mener à bien entièrement et de façon autonome les tâches déléguées.
- le supérieur conserve la responsabilité générale et celle de la conduite de la mission.

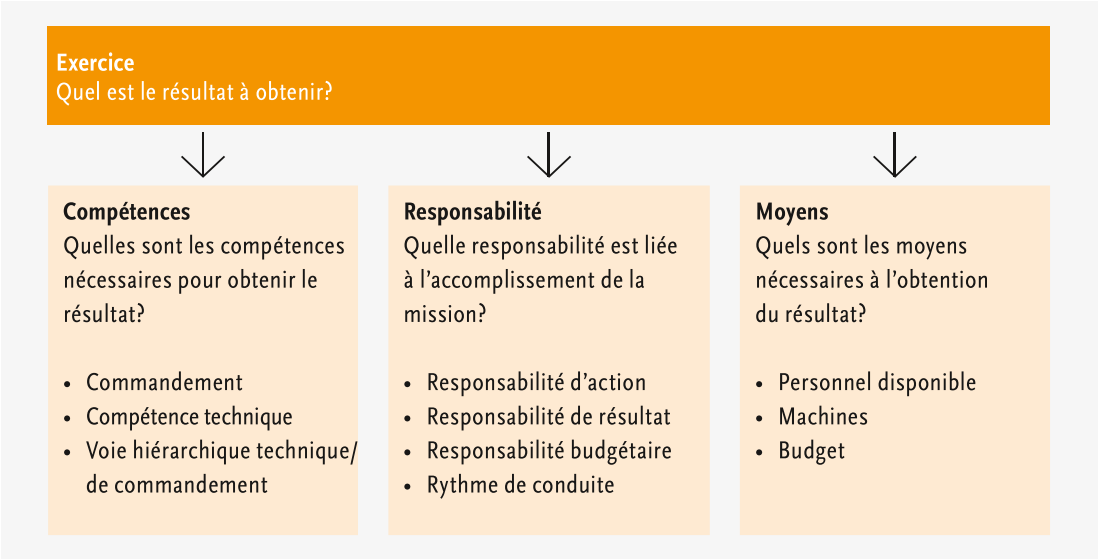


Figure n° 11 : Déléguer

Exemple

Yves priorise sa liste des activités à l'aide **de l'analyse des tâches ABC** et se demande s'il peut déléguer certaines de celles-ci.

Activité/Tâche	*Temps nécessaire*	*Date*	*Délégable*
Comparaison des offres de séjour	2–3 jours	3 juillet	NON
Réservation du séjour	–	3 juillet	NON
Renouvellement du passeport (administration communale)	½ journée	6 juillet	NON
Porter la planche de surf à réparer	1 semaine	6 juillet	OUI
Vérifier/réparer la combinaison en néoprène	2 jours	6 juillet	OUI
Acheter les articles suivants : Sac de voyage Maillots de bain, tongs Pharmacie de voyage Crème solaire, lunettes de soleil De quoi lire Guide touristique	½ journée	6 juillet	NON
Changer de l'argent	env 15 minutes	–	OUI
Télécharger de la musique	2 heures	6 juillet	OUI
Faire les bagages	2 heures	6 juillet	NON
Réserver une place au chenil	½ heure	2 juillet	OUI
Amener le chien au chenil	2 heures	6 juillet	NON
Acheter des provisions pour le trajet	1 heure	6 juillet	OUI

Quels sont les avantages de la délégation ?

- Elle libère du temps pour l'essentiel car la charge de travail diminue
- Elle permet d'obtenir de meilleurs résultats car elle fait appel aux capacités de tous
- Elle conforte la compétence des collaborateurs, augmente leur assurance, leur motivation et leur esprit d'initiative
- Elle génère de la confiance dans la collaboration

Quelles tâches peuvent être déléguées ?

- Les tâches pouvant être exécutées sur instruction et pour lesquelles peu de concertations sont nécessaires (intention, sens et signification doivent avoir été compris)
- Les tâches qu'il vaut mieux faire effectuer par un spécialiste
- Les tâches de routine et de préparation
- Les vérifications de détail

Quelles tâches ne faut-il pas déléguer ?

- Les tâches de conduite inhérentes à une fonction
- Les affaires d'ordre confidentiel
- Les affaires pour lesquelles le supérieur est directement responsable et compétent

Les principales réflexions concernant la délégation sont les suivantes :

- Qu'est qui peut être délégué et qu'est-ce qui ne peut être délégué ?
- La personne est-elle autorisée de par sa fonction à effectuer cette tâche ?
- La personne a-t-elle les compétences nécessaires pour réussir cette tâche ?
- Les conséquences peuvent-elles être assumées si une tâche n'est pas effectuée ?
- Comment la mission doit-elle être présentée/formulée ?
- L'organisation permet-elle d'obtenir un retour, de diriger ou de contrôler la mission durant et/ou après son exécution ?

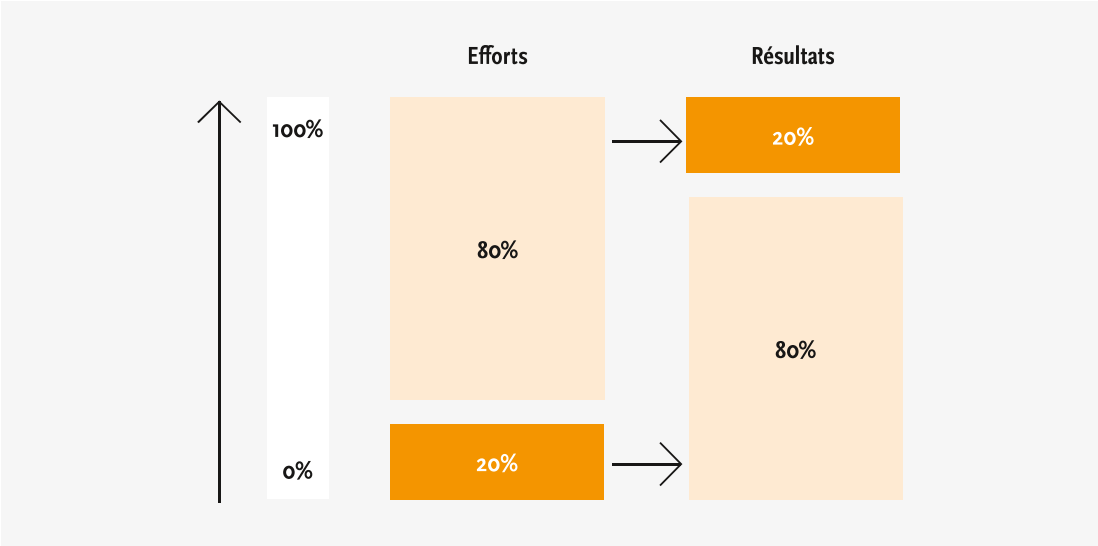
4.3.4 Le principe de Pareto

Petite cause, grands effets!
Souvent, il suffit de peu de temps pour atteindre une grande partie de l'objectif (exécuter une grande partie de la tâche). Néanmoins, il faut souvent investir encore beaucoup de temps pour atteindre l'objectif complet.

Ce phénomène est connu sous le nom d'une théorie: le «principe de Pareto» ou «loi des 80:20». Vilfredo Pareto (1848–1923), professeur d'économie politique à l'Université de Lausanne, a découvert ce principe dans l'exercice de ses fonctions: en étudiant la répartition des richesses dans l'Italie du tournant du XIXe siècle, il se rendit compte que 20% des familles possédaient 80% des richesses.

Ce principe s'applique a de nombreux domaines:
- Nettoyer 20% de son logement et le voir resplendir à 80%
- 20% de la carte d'un restaurant lui rapportent 80% des son chiffre d'affaires
- 20% des tâches sont exécutées en 80% du temps de travail

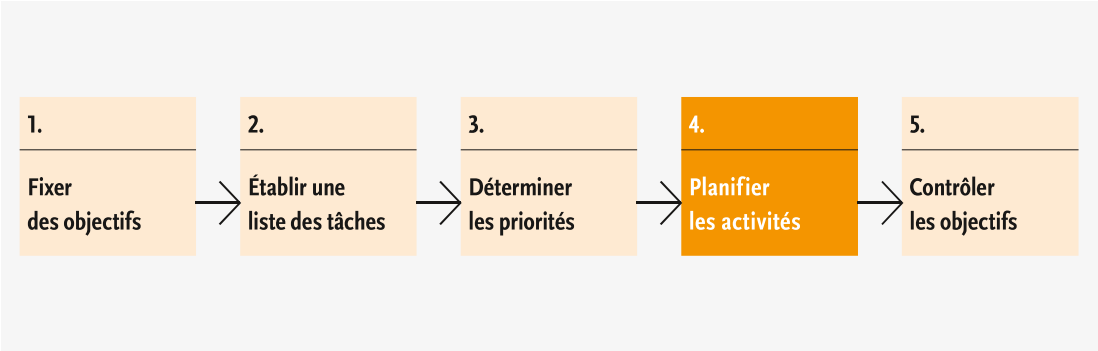
Figure N° 12:
le principe de Pareto



Ceci dit, ce principe ne prétend pas à une exactitude mathématique ni statistique, mais constitue plutôt une règle approximative. Il affirme simplement que 80% des ressources mises en œuvre ne génèrent que 20% de la valeur. Il veut mettre en lumière le fait que de nombreuses activités constituent un gaspillage de temps, d'argent et de ressources et invite à trouver des réponses aux questions suivantes:
- Qu'est-ce qui me fait vraiment avancer dans la vie?
- Quel travail / quelle activité me convient?
- Comment peut-on optimiser une activité sur la base de ce principe («ess is more!»)?
- Comment est-ce que je peux supprimer des actes inutiles ou rassembler différents actes? Comment est-ce que je peux appliquer le principe de Pareto dans ma vie professionnelle mais aussi dans ma vie privée?

Quand les priorités sont fixées, le temps à disposition peut être mieux utilisé.

4.4 Étape n°4: Planifier les activités



Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitre 2.2

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.3

Une fois les priorités fixées, il faut réfléchir à l'organisation concrète du projet. À quel moment exactement les diverses tâches et activités doivent-elles être effectuées ? Il s'agit d'établir le processus d'après lequel les tâches issues de la liste devront être effectuées. Les pauses aident à rester concentré. Il convient par conséquent de les intégrer si possible au planning. Des petites pauses d'une durée de dix minutes sont plus efficaces qu'une longue pause de deux heures.

Planifier signifie,

- répartir les activités de façon optimale sur le temps disponible
- noter un plan de mise en œuvre réaliste dans un outil de planification.

L'être humain croit fréquemment que planifier, c'est perdre son temps. Pourtant, ce n'est que lors de cette étape qu'il réfléchit en détail aux tâches à effectuer. Il peut découvrir dès ce stade certains obstacles qui devront être surmontés pour atteindre le but fixé, ce qui permet de gagner un temps précieux et d'éviter les coïncidences de dates. Lorsqu'il planifie, il commence toujours par l'ensemble avant d'aller vers les détails.

Voici quelques causes possibles pouvant entraîner l'échec d'une journée d'enseignement dans le cadre de l'instruction de base au fusil d'assaut.

Note

Merci de respecter l'ordre suivant : **du plus grand au plus petit, du général au particulier, des points de vue importants aux points de vue sans importance.**

Le chef sct Flanner a parfaitement planifié la journée d'instruction de base au fusil d'assaut. La veille au soir, il se rappelle soudain qu'il doit encore vérifier si le stand de tir est bien libre. Avant de planifier les détails, il faut penser à planifier et à vérifier les éléments clés.

Exemples

Formation générale au fusil d'assaut

- Les munitions n'ont pas été commandées.
- Les temps de déplacement ne sont pas réalistes ou ont été oubliés.
- Les moyens de transport ne sont pas disponibles ou sont arrivés trop tard.
- Le lieu de formation est déjà occupé.
- Le ravitaillement arrive avec du retard.

4.4.1 Planifier des réserves de temps

En matière de planification, une des règles de base est de ne pas planifier tout le temps disponible. Les perturbations imprévues, les « voleurs de temps » et l'efficacité personnelle exigent une planification des réserves de temps. Dans les processus de travail fortement structurés, c'est-à-dire lorsque la marge de manœuvre est faible, ces réserves ont une importance moindre.

Exemples

- Le chef gr a des journées fortement structurées qui nécessitent peu de zones tampon.
- Le chef sct doit se ménager des réserves plus importantes pour effectuer les tâches administratives et préparer le travail.
- Les sof supérieurs doivent planifier chaque jour une réserve de temps pour pouvoir faire face à divers besoins imprévus émanant p. ex. d'organes extérieurs, de fournisseurs, de subordonnés, d'administrations, etc.

4.4.2 Outils de planification

La planification dépend des différents niveaux d'objectifs.

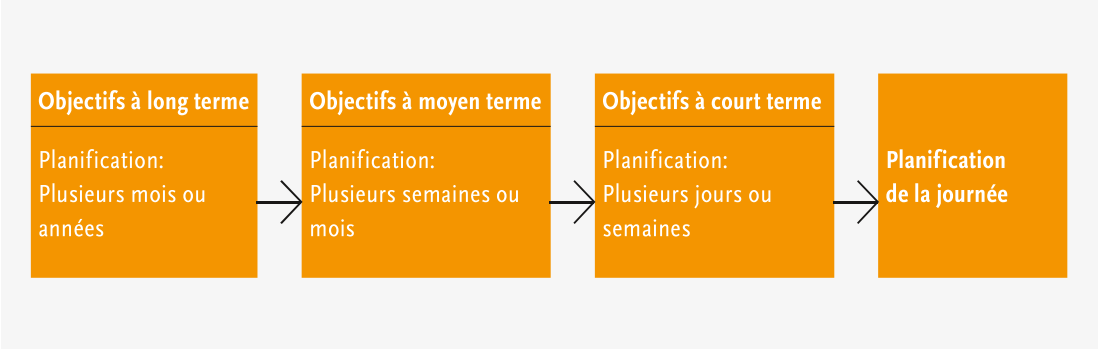
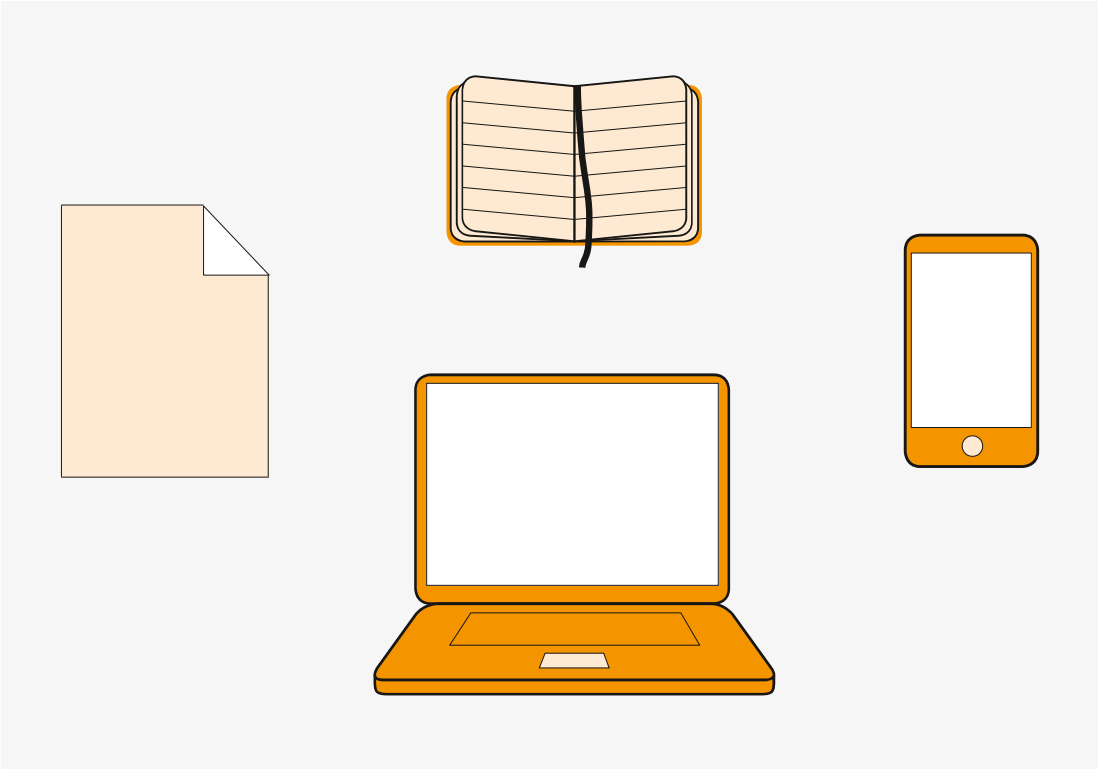


Figure n° 13 : Les niveaux d'objectifs

Plus l'événement approche, plus les activités doivent être planifiées en détail. Pour un projet à long terme, une liste des dates importantes peut être suffisante. En revanche, pour les projets à court ou moyen terme, il est conseillé d'utiliser des outils de planification manuels ou électroniques.

Il est souvent impossible de planifier toutes les activités. Afin de ne rien oublier, il est utile de dresser une liste des choses à faire.

Figure n° 14 :
Moyens de planification



Pourquoi planifier par écrit ?

Planifier par écrit aide à

- ne rien oublier, car les tâches et les dates notées n'ont plus à être gardées en mémoire.
- contrôler l'exécution des tâches, ce qui garantit de n'avoir rien oublié.
- déceler à l'avance d'éventuelles coïncidences de dates car des mesures précoces peuvent être prises et éviter de manquer de temps.

Après avoir priorisé ses tâches et réfléchi à la possibilité d'en déléguer certaines, Yves doit à présent planifier sa semaine.

Contrainte: le temps de travail ne peut pas être planifié et modifié.

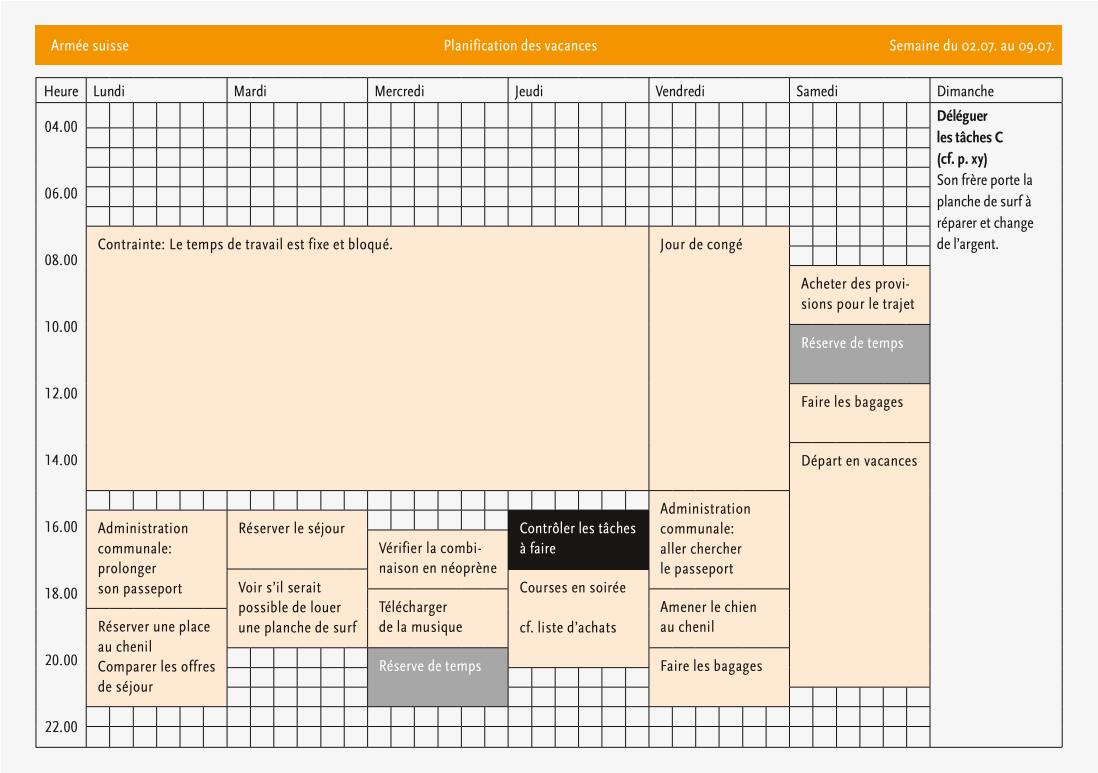


Figure n° 15: Programme de travail d'Yves

Yves a pu déléguer deux tâches C:

- Porter la planche de surf à réparer
- Changer de l'argent

Son frère lui dit que la réparation de la planche de surf ne peut pas se faire en si peu de temps. Yves rajoute par conséquent ce point à sa liste des choses à faire.

4.4.3 La liste des choses à faire

La liste des choses à faire doit être contrôlée en permanence afin que les tâches non accomplies soient intégrées dans la planification. Il peut être nécessaire de modifier l'ordre des priorités.

Remarque :

- Les nouvelles missions doivent être fragmentées en tâches/étapes de travail et ajoutées à la liste des tâches. Après avoir fixé les priorités, il arrive qu'on ne puisse pas intégrer toutes les activités de la liste des tâches dans son emploi du temps du jour ou de la semaine. Dans ce cas, la liste des choses à faire peut servir d'aide-mémoire pour les tâches non encore accomplies.
- Il arrive que des impondérables perturbent la planification et qu'on ne puisse pas boucler l'ensemble des tâches à effectuer. Les activités qui figuraient déjà dans l'emploi du temps du jour ou de la semaine et qui n'ont pas pu être exécutées sont alors ajoutées à la liste des choses à faire.
- Il en va de même des tâches, rendez-vous, appels téléphoniques à passer, etc. qui s'ajoutent en permanence à l'agenda établi.

Yves ajoute à présent le point « Planche de surf » à sa liste des choses à faire.

Exemple

Quoi	*Jusqu'à quand*	*Qui*
Effectuer versements juillet	27 juin	
Réserver dîner avec parents		
Déposer dates de congés	2 août	
Organiser anniversaire Éliane	16 septembre	
RV coiffeur		
Vaccin chien	fin septembre	
Réparer la planche de surf		

L'usage combiné de la liste des tâches, de la planification et de la liste des choses à faire

Une liste d'activités est généralement utilisée lorsqu'il faut diviser des missions volumineuses en tâches simples. Il est utile de faire appel à plusieurs listes d'activités lorsque quelqu'un mène de front plusieurs missions.

Selon le domaine concerné, il peut suffire d'utiliser une liste de choses à faire servant de base pour la planification. Le choix d'associer ou non une liste d'activités et une liste des choses à faire dépend par conséquent de la fonction remplie ainsi que des missions à mener à bien.

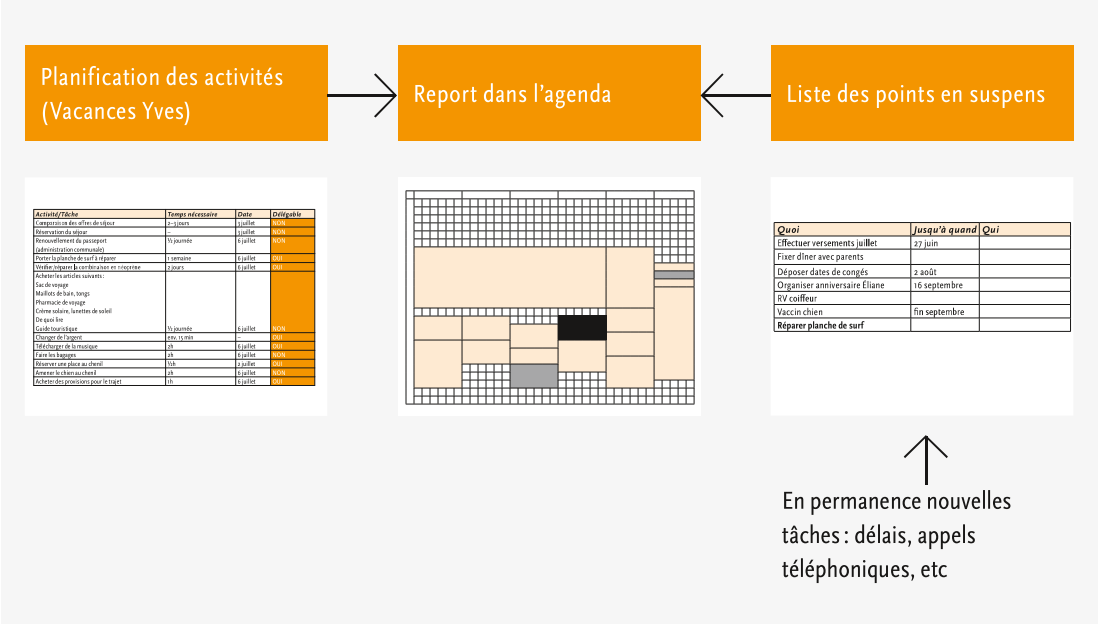


Figure n° 16 : Usage combiné de la liste des tâches, de la planicifation et de la liste des choses à faire

De nouvelles tâches à effectuer peuvent générer de nouvelles activités devant à leur tour être ajoutées à la liste.

Les principales réflexions concernant la planification des tâches sont les suivantes :

- Les activités prioritaires sont-elles notées tout en haut de la planification ?
- Certaines tâches sont-elles interdépendantes en terme de délais ?
- Y a-t-il des coïncidences de dates ?
- La succession des tâches est-elle cohérente ?
- Les moyens ressources et matériel nécessaires pour accomplir le projet sont-ils disponibles ?
- Que reste-t-il à organiser/à coordonner ?
- La liste des choses à faire est-elle actualisée ?

4.4.4 La méthode C-E-P-P-C

La méthode C-E-P-P-C est un outil permettant d'aborder la gestion du temps de façon simple et structurée. Elle comprend en tout cinq étapes :

Voir sous-chapitre « L'analyse des tâches ABC », page 50

Voir sous-chapitre « L'analyse des tâches ABC », page 50

Voir sous-chapitre « Étape n°4 : Planifier les activités », page 57

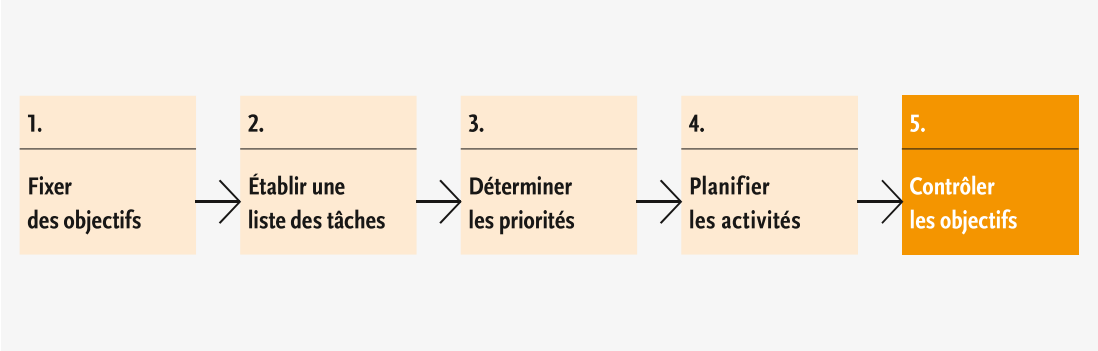
Voir sous-chapitre « Étape n°3 : Déterminer les priorités », page 47

Voir sous-chapitre « Étape n°5 : Contrôler les objectifs », page 65

C	**Consigner tâches, activités et dates** La liste de l'ensemble des activités et des tâches à accomplir s'établit sans se préoccuper de l'ordre. Dans l'idéal, cette étape a lieu aussi tôt que possible : selon la fonction et le projet, cela peut signifier qu'il faut une vue d'ensemble sur plusieurs semaines.
E	**Evaluer la durée (resp. la longueur) des différentes activités** La durée prévue pour chaque tâche/étape du projet est estimée. Comme on sous-estime souvent le temps nécessaire, il est important de fixer une date butoir.
P	**Prévoir une marge de sécurité** Toutes sortes d'événements imprévus influent sur l'emploi du temps : appels téléphoniques, tâches urgentes s'ajoutant au dernier moment, etc. C'est pourquoi il faut se réserver des zones tampons.
P	**Prendre des décisions sur les priorités et les possibilités de délégation** Selon le temps à disposition pour mener à bien les tâches/activités prévues, il est inévitable de les prioriser mais aussi d'en déléguer, écourter, voire éliminer certaines.
C	**Contrôle a posteriori, report du non-réalisé à la prochaine planification** À la fin de la journée ou de la semaine, la vérification du travail accompli ainsi que ce qui n'a pas été fait doit être noté sur la liste des choses à faire. C'est également à ce stade que la planification est controlée. Le temps nécessaire pour chaque tâche/activité a-t-il été sur- ou sous-estimé ?

4.5 Étape n°5: Contrôler les objectifs

Une partie du temps disponible doit être consacrée à un contrôle régulier de l'avancée de la réalisation des tâches et des activités prévues.



Voir règlement 51.018, Méthodologie de l'instruction, chapitres 2.2, 3.4 et 4.3

Voir règlement 51.019, L'instruction de base, chapitre 6.3

Contrôler les objectifs signifie,

- comparer les résultats obtenus avec les objectifs de départ, si nécessaire prendre des mesures correctives et recentrer les activités sur les tâches importantes.
- surveiller la progression et contrôler les résultats finaux.

Dans le cadre de la gestion du temps personnelle, la liste des choses à faire sert à contrôler les activités, tandis que la formule SMART sert, elle, à contrôler les objectifs.

Les principales réflexions concernant le contrôle des objectifs sont les suivantes:

- Les tâches principales sont-elles accomplies ?
- Qu'est-ce qui n'est pas encore traité ?
- Quels résultats sont obtenus ?
- La voie choisie correspond-elle à l'objectif ?
- Certains objectifs doivent-ils être adaptés ?
- À quoi sont dus les écarts constatés vis-à-vis des objectifs ?

4.6 Gestion concrète du temps: où vous situez-vous?

Vous trouverez sur la plateforme LMS un questionnaire en ligne vous permettant de déterminer et d'analyser votre **profil de gestion du temps** (persolog® profil de gestion du temps).

Voir modul 1, sous-chapitre «Traits de la personnalité», page 26

Gérer le temps signifie utiliser son temps de façon optimale. Et ce, afin que vous puissiez profiter de votre temps dans vos différents domaines de vie. La façon dont une personne gère son temps dépend de son persolog® profil de comportemental. Sous pression de temps, chaque type de profil comportemental D, I, S & C réagit d'une manière qui lui est propre. Ne trouvez-vous pas intéressant de voir la façon dont vos camarades mettent en œuvre les ordres reçus? dont chaque individu organise ses tâches différemment des autres? dont la planification du temps varie fortement d'une personne à l'autre?

Le type D tire le meilleur parti du temps et définit très clairement ses priorités. Au contraire, le type I accorde moins d'attention au temps et essaie d'effectuer plusieurs tâches en même temps. Le type S a un rapport ambivalent au temps – celui-ci n'est son allié que tant qu'il n'est pas soumis à une pression de temps. Quant au type C, il a toujours besoin de plus de temps que les autres: il veut toujours achever son travail avec le meilleur résultat possible mais a tendance à se disperser.

Où vous situez vous ?

	Dominant	*Influent*	*Stable*	*Consciencieux*
Fixer des objectifs	Fixez des objectifs globaux et exigez qu'ils soient respectés à la lettre.	Convenez d'objectifs communs et vérifiez régulièrement qu'ils ont été atteints.	Expliquez les objectifs pas à pas. Développez ensuite ensemble un programme de mise en œuvre.	Informez en amont sur les objectifs, justifiez-les et établissez ensuite ensemble un programme de mise en œuvre.
Déterminer les priorités	Exigez une liste réaliste de tâches à effectuez et n'en démordez pas.	Aidez-le à lister les priorités puis évaluez-les en commun.	Prenez le temps de l'élaboration et contrôlez régulièrement.	Convenez d'un nombre maximum de priorités et fixez une date-butoir pour éviter que le type C ne se disperse.
Planifier la journée et la semaine	Ne vous attendez pas à une planification trop détaillée. Le type D vous fournira deux objectifs globaux : défendez votre planification.	Aidez concrètement le type I à atteindre ses objectifs et indiquez-lui le temps nécessaire à la mise en œuvre.	N'exigez pas trop du type S en lui imposant de nouveaux objectifs. Même si vous n'en avez pas l'impression au début, il saura s'acquitter de ses tâches.	Contrôlez régulièrement. Insistez pour que la date-butoir soit respectée et ne la repoussez pas.
Discussions de réunions	Soyez bien préparé car le type D ne veut entendre que les points essentiels. Affirmez votre opinion et n'hésitez pas à vous confronter avec le type D.	Tout retard doit entraîner une sanction. Félicitez-le pour ses propositions et fixez comme règle que le temps de parole est limité.	Les tensions peuvent entraîner une baisse d'efficacité chez le type S, c'est pourquoi vous devez éviter les tensions au sein du groupe.	Il va vous falloir insister pour que le type C vous livre son opinion. Mais veillez à ce qu'il ne communique que l'essentiel et évitez que chaque détail ne soit commenté.

Vous découvrirez vos propres tendances dans votre rapport personnel. Si vous avez une tendance plus développée dans l'un des domaines, essayez d'appliquer les conseils qu'indique le rapport. Ce dernier est là pour vous aider en vous fournissant des conseils pratiques.

Faisons le point

Le domaine de la planification personnelle traite des exigences inhérentes à une gestion du temps structurée et avisée. Planifier son temps signifie traiter les missions et les projets au bon moment et en intégralité. La planification personnelle du temps comprend les cinq étapes suivantes :

1. Fixer des objectifs
Exprimer ses intentions sous forme d'objectifs clairs, éventuellement à l'aide de la « **formule SMART** »

2. Lister les activités
Établir une liste de toutes les tâches à accomplir et évaluer les besoins en temps correspondants

3. Déterminer les priorités
Classer les tâches selon leur degré d'importance et/ou d'urgence, éventuellement à l'aide du **principe d'Eisenhower** et/ou de **l'analyse des tâches ABC**

Déléguer signifie confier des tâches et des responsabilités à autrui en formulant clairement les conditions tandis que la conduite et la responsabilité générale restent aux mains du supérieur

4. Planifier les activités
- Répartir au mieux les tâches sur le temps disponible et noter cette répartition à l'aide d'un outil de planification
- Veiller à prévoir du temps pour les impondérables (réserves de temps), éventuellement à l'aide d'une **liste des choses à accomplir**
- La **méthode C-E-P-P-C** est un outil utile pour planifier de façon structurée

5. Contrôler les objectifs
Les avancées sont controlées en permanence en se demandant : « Est-ce que je me rapproche de l'objectif ? »