

E3C6
D82
1986
QMC
P. gouv.

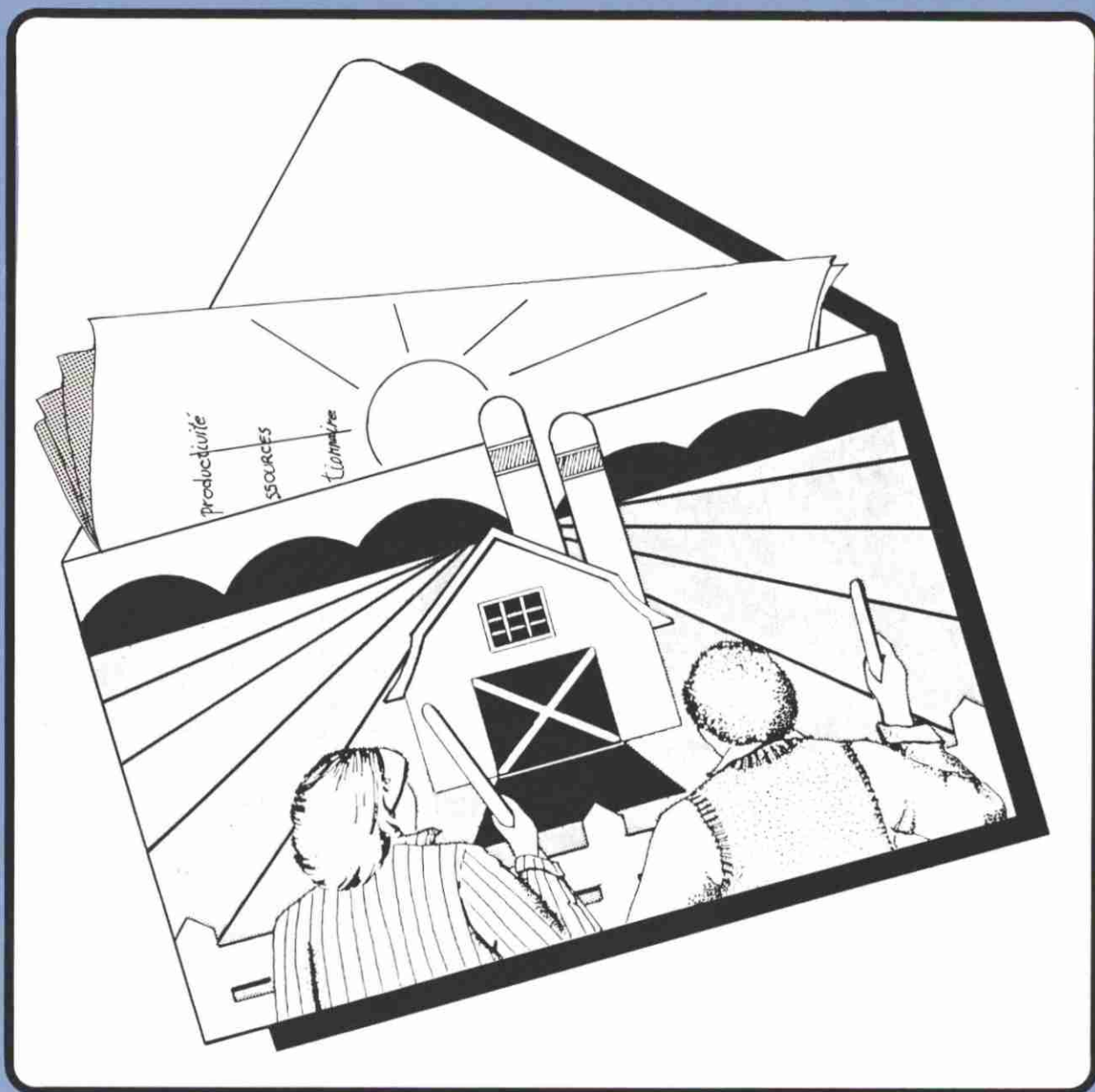


Gouvernement
du Québec

Ministère de l'Éducation
Direction des cours par correspondance

Ministère de l'Agriculture,
des Pêcheries et de l'Alimentation
Direction de l'enseignement
en agro-alimentaire

GESTION DU TEMPS DE TRAVAIL AU SEIN DE L'ENTREPRISE AGRICOLE



Québec 





E3CG
D82
1986
QMC
P.gouv.

DIRECTION DES COURS PAR CORRESPONDANCE

512282

GESTION DU TEMPS de travail au sein de l'entreprise agricole



**COMMENT GÉRER ET PLANIFIER TON RENDEMENT
AU TRAVAIL POUR UNE EFFICACITÉ ACCRUE DE
L'ENTREPRISE ET POUR UNE MEILLEURE QUALITÉ
DE VIE ?**

Rédacteur

Germain Dubeau, Bacc. en économie rurale, Laval 1969, agronome
Professeur à l'Institut de Technologie agro-alimentaire, La Pocatière

Consultants

Guy Blanchet, Maîtrise en économie rurale, Laval 1971, agronome
Directeur du Service de l'économie de la production, M.A.P.A., Québec

Gilles Perreault, conseiller en formation et en animation
Victoriaville

Coordonnatrice du projet

Nicole Massicotte, conseillère pédagogique
Direction des cours par correspondance, ministère de l'Éducation

Collaborateur immédiat

Institut de Technologie agro-alimentaire, La Pocatière

Autres collaborateurs

Comité consultatif M.A.P.A. - M.E.Q.

Direction de l'enseignement
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, Québec

Graphistes

France Gagnon, Institut de Technologie agro-alimentaire, La Pocatière

Normand Tétrault, Institut de Technologie agro-alimentaire,
La Pocatière

© La Direction des cours par correspondance, 1986

Tous droits de traduction et d'adaptation, en totalité ou en partie, réservés pour tous pays. Toute reproduction, par procédé mécanique ou électronique, y compris la micro-reproduction, est interdite sans l'autorisation écrite de la Direction des cours par correspondance.

INTRODUCTION

Au cours des dernières années, les nouvelles méthodes de gestion et de production ont considérablement changé le portrait de l'agriculture québécoise. Les produits agricoles sont de moins en moins consommés à l'état naturel. Les agriculteurs et les agricultrices prennent conscience qu'ils deviennent de plus en plus un maillon important de la chaîne agro-alimentaire. Pourquoi? Une forte proportion de la production agricole subit une transformation avant d'atteindre l'acheteur final et une plus grande quantité d'intrants sont utilisés pour produire. La production agricole est donc fortement influencée par l'introduction et le développement de nouvelles disciplines.

Tous ces changements occasionnés par un progrès technologique continu et par une très forte capitalisation ont amené les agriculteurs et agricultrices à modifier leur façon de vivre et de travailler, mais pas nécessairement à leur avantage. Ils en viennent à penser et à agir en fonction de rendements toujours accrus et non pas en fonction de meilleures conditions de vie et de travail.

Que sont devenus ces objectifs si chers au milieu agricole: travailler sans stress excessif, tenir compte de son rythme de travail, avoir le loisir de faire des choix, possibilité de se reposer dans un environnement sain, avoir du temps pour faire autre chose, avoir un niveau de vie comparable, etc.? Ils sont balayés au profit d'une soi-disant rentabilité économique.

Comme tout être humain, tu aspires à réaliser tes objectifs tant sur le plan personnel que sur le plan professionnel. L'entreprise, elle, a une série d'activités à faire réaliser en fonction d'objectifs qu'elle vise. Ces activités doivent être faites avec une certaine efficacité. Comment concilier alors tes objectifs et ceux de l'entreprise?

Pour y arriver, il devient important de gérer "le temps" au même titre que les autres ressources de l'entreprise. Par exemple, tu as appris à gérer ton troupeau, tes champs, ta machinerie, etc. pour que ceux-ci aient un impact positif sur la rentabilité de l'entreprise, par conséquent sur le bénéfice d'exploitation. Cette façon de faire peut aussi s'appliquer à la ressource "temps" car celle-ci correspond à la somme de travail investi dans l'entreprise. Tu dois donc te préoccuper de rendre productif cet investissement.

Ce cours veut t'amener à te questionner sur la façon de répartir ton temps au niveau des différentes tâches de l'entreprise et la manière de les exécuter, sur la pertinence d'effectuer certains travaux au même moment, sur l'emploi de toutes les ressources de l'entreprise, etc. Ce regard critique sur la gestion de ton temps te permettra sans doute de mieux gérer et planifier ton rendement au travail pour une efficacité accrue de l'entreprise et une meilleure qualité de vie.

Ce cours constitue un outil s'ajoutant à d'autres que tu emploies déjà pour travailler plus efficacement. Il s'adresse à toute personne préoccupée par la gestion de son temps au sein d'une entreprise agricole. Il s'agit d'adapter les exemples à ta situation.

Avant d'aborder la première leçon de ce cours, je t'invite à lire attentivement la démarche d'apprentissage qui t'est suggérée pour atteindre le but mentionné ci-haut. Ainsi, tu verras globalement si le cours tel qu'élaboré répond à tes attentes. Si tes besoins sont plus ou moins identifiés, tu pourras les préciser aux étapes 2 et 3 de la démarche.

Voici les principales étapes à franchir:

- 1° Feuilletter le matériel imprimé que tu viens de recevoir, c'est-à-dire les leçons du cours et la pochette intitulée "Matériel d'accompagnement";
- 2° Répondre au questionnaire, pages 6 à 13, lequel va t'aider à identifier tes attitudes et tes comportements par rapport à la gestion de ton temps de travail au sein de l'entreprise agricole;
- 3° Identifier tes attentes à partir des éléments suggérés à la page 14. Tu peux, si tu le désires, en ajouter d'autres;
- 4° Prendre connaissance du contrat d'apprentissage et du plan de cours proposés aux pages 15-17 et voir s'ils peuvent répondre à tes attentes;
- 5° Identifier les ressources du milieu pouvant te supporter dans ton cheminement;
- 6° Prendre le temps de lire chaque leçon et de faire les exercices y correspondant;
- 7° Évaluer tes acquis et tes habiletés à l'aide des devoirs que tu pourras expédier à ton professeur-tuteur;
- 8° Communiquer, s'il y a lieu, tes interrogations, tes commentaires et ton évaluation en rapport avec ce cours à ton professeur-tuteur.

Maintenant, il faut passer à l'action. Par quoi commences-tu? Rappelle-toi que tes objectifs personnels constituent la trame de fond, le fil conducteur de la démarche et du contrat d'apprentissage suggérés. Si tu t'inscris dans ce processus de formation, tu en deviens le principal responsable.

En effet, dans l'enseignement à distance, c'est toi qui te situes au centre de ta formation. Tu contrôles les facteurs "temps et espace". Il te revient donc de choisir et d'utiliser les ressources du milieu pouvant le mieux te conseiller et te supporter dans ton cheminement, ce au moment et à l'endroit voulus. Faire appel à des ressources ne signifie pas seulement recourir à des spécialistes, mais aussi à tes proches.

BONNE CHANCE!

**Attitudes et comportements
vis-à-vis
la gestion de ton temps**

Le temps est une ressource des plus précieuses. Aussi, la façon de le gérer démontre ton sens de l'organisation et de la planification. Je t'invite donc à répondre aux questions suivantes.

T r e s		P e u
s o u v e n t	S o u v e n t	s o u v e n t
<u>(3)</u>	<u>(2)</u>	<u>(1)</u>

PLANIFICATION

- | | | | |
|--|---|---|---|
| 1. Tu prends du temps à chaque jour pour définir tes priorités. | — | — | — |
| 2. Tu te fixes des résultats à atteindre pour les différentes périodes (semaine, saison, année). | — | — | — |
| 3. Tu gères l'imprévu sans difficulté. | — | — | — |
| 4. Tu connais tes priorités pour la semaine. | — | — | — |
| 5. Tu prévois des tâches de remplacement pour les périodes de pluie. | — | — | — |
| 6. Tu as de la facilité à estimer le temps nécessaire à la réalisation d'une tâche. | — | — | — |
| 7. Tu passes la majorité du temps à réaliser des tâches productives. | — | — | — |
| 8. Tu rédiges un plan de travail flexible (place pour les imprévus). | — | — | — |
| 9. Tu connais l'étendue du travail à accomplir pour la semaine suivante. | — | — | — |
| 10. Tu t'accordes du temps pour réaliser ce que tu aimes faire. | — | — | — |
| 11. Tu inscriis à ton agenda ou sur ton calendrier la date de tes réunions. | — | — | — |

- | | (3) | (2) | (1) |
|--|-----|-----|-----|
| 12. Au cours d'une semaine, tu te gardes du temps pour lire l'actualité agricole. | ___ | ___ | ___ |
| 13. Tu utilises un carnet dans lequel tu notes tout ce que tu as besoin de te rappeler. | ___ | ___ | ___ |
| 14. Tu sais distinguer une tâche importante d'une tâche secondaire. | ___ | ___ | ___ |
| 15. Lorsque tu planifies ta journée de travail, tu combines des tâches que tu dois faire avec celles que tu aimes faire. | ___ | ___ | ___ |

Si ton résultat est inférieur à 15, tu as probablement certains problèmes à planifier ou encore tu ne vois pas l'importance de planifier le travail pour une meilleure efficacité.

Si ton résultat se situe entre 15 et 30, la planification a un peu de place dans la façon de t'organiser. Tu en vois certains bienfaits mais tu n'es peut-être pas tout à fait convaincu(e). À toi de décider si tu veux faire un pas de plus.

Si ton résultat est supérieur à 30, ta façon de vivre et de travailler s'appuie sûrement sur la planification. Tu es convaincu(e) que celle-ci peut t'aider à réaliser tes objectifs personnels et professionnels de la manière la plus efficace possible.

PRISE DE DÉCISION

- | | | | |
|---|-----|-----|-----|
| 1. Tu prends tes décisions, même les difficiles, au bon moment. Comme tu dis: "Rien ne sert de remettre au lendemain." | ___ | ___ | ___ |
| 2. Lorsque tu ne peux réaliser les activités prévues, tu as une solution de rechange. | ___ | ___ | ___ |
| 3. Même pour les tâches ingrates ou ennuyeuses, tu sais prendre les décisions efficaces. | ___ | ___ | ___ |
| 4. Tu peux prendre une décision sans avoir tous les faits. | ___ | ___ | ___ |
| 5. Face à certains conflits, tu essaies de trouver des solutions ou des alternatives; tu ne laisses pas le temps détériorer les choses. | ___ | ___ | ___ |
| 6. Tu es capable de prendre rapidement une décision si la situation l'exige. | ___ | ___ | ___ |

- | | <u>(3)</u> | <u>(2)</u> | <u>(1)</u> |
|--|------------|------------|------------|
| 7. Tu évalues les conséquences négatives d'une décision avant de la prendre. | — | — | — |
| 8. Tu sais quoi faire lorsqu'un imprévu arrive. | — | — | — |
| 9. Pour décider, tu retiens généralement les faits essentiels. | — | — | — |
| 10. En matière de décision, tu te fais confiance. | — | — | — |

Si le résultat obtenu se situe en dessous de 10, tu constates que tu as sans doute de la difficulté à décider. Tu ne vois peut-être pas les impacts de ta façon de décider sur la gestion de ton temps ou tu as de la difficulté à diagnostiquer les vrais problèmes. Ce sont des éléments qui te donnent des pistes de réflexion si tu as envie d'aller plus loin.

Si le résultat obtenu est entre 10 et 20, tu as une certaine facilité à décider. Tu utilises une façon de décider qui correspond à ta personne et tu en retires des satisfactions. Tu es capable de vivre avec une certaine incertitude face aux risques engendrés par une décision. Tu connais les avantages de ne pas retarder indûment les décisions.

Si ton résultat se situe au-delà de 20, ta façon de décider montre que tu te fais confiance ainsi qu'aux autres. De plus, tu retires sûrement beaucoup de satisfaction dans les situations où tu as à prendre une décision.

ORGANISATION

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1. Tu regroupes les tâches semblables et tu les exécutes à périodes fixes. | — | — | — |
| 2. Dans le déroulement d'une journée, tu respectes l'ordre de priorité établi. | — | — | — |
| 3. Généralement, tu sais quoi faire. | — | — | — |
| 4. Tu questionnes l'organisation physique des lieux de travail. | — | — | — |
| 5. Tu as des méthodes de travail assez souples afin de réagir aux diverses contraintes. | — | — | — |
| 6. Tu débutes ta journée en réalisant en premier les tâches prioritaires. | — | — | — |

	<u>(3)</u>	<u>(2)</u>	<u>(1)</u>
7. Tu organises ton travail en fonction de ton rythme et de tes capacités.	—	—	—
8. Tu sais comment est employé ton temps.	—	—	—
9. Tu arrives à l'heure aux réunions.	—	—	—
10. Tu connais tes faiblesses et tu en tiens compte dans ta façon de t'organiser.	—	—	—
11. Tu as suffisamment de temps pour accomplir les nombreuses tâches.	—	—	—
12. Tu retrouves facilement un document lorsque tu en as besoin.	—	—	—
13. Tu manipules le courrier une seule fois avant de décider quoi faire avec.	—	—	—
14. Ton bureau est dégagé.	—	—	—
15. Ton système de production tient compte des installations, des équipements et du temps disponible de l'entreprise.	—	—	—

Si ton résultat est inférieur à 15, tu constates que tu as de la difficulté à t'organiser et que les obstacles à une gestion efficace de ton temps sont possiblement nombreux. Si tu veux opérer des changements, tu as sans doute identifié certains éléments en répondant à ces questions.

Si ton résultat se situe entre 15 et 30, tu maîtrises certains aspects de l'organisation de ton temps. Tu gagnes déjà du temps par ces pratiques et tu es heureux de le constater. À toi de décider si tu veux faire plus.

Si ton résultat est supérieur à 30, ton organisation te permet de jouir d'une certaine satisfaction. Tu as du temps disponible. Il te reste à perfectionner tes stratégies pour être encore plus efficace.

DIRECTION

1. Tu n'as pas peur de souligner à quelqu'un l'erreur qu'il vient de faire.	—	—	—
2. Tu délègues plusieurs tâches.	—	—	—

	<u>(3)</u>	<u>(2)</u>	<u>(1)</u>
3. Tu fais confiance aux personnes à qui tu confies la réalisation de certaines tâches.	—	—	—
4. Tu aides la personne à régler le problème confié si tu vois qu'elle est incapable de le résoudre ou que ça prend trop de temps.	—	—	—
5. Tu te soucies que les tâches soient exécutées par les bonnes personnes.	—	—	—
6. Selon les besoins, tu essaies de partager équitablement ton temps entre les employés.	—	—	—
7. Dans ta façon de gérer, le temps est une ressource pouvant t'aider à atteindre tes objectifs.	—	—	—
8. Au travail principalement, tu as le sentiment de maîtriser le temps.	—	—	—
9. Tu consacres suffisamment de temps à tes loisirs et à ta vie familiale.	—	—	—
10. Tu as des façons de faire pour économiser du temps.	—	—	—
11. Tu prends le temps nécessaire pour t'informer et te former.	—	—	—
12. Tu acceptes qu'un employé arrive occasionnellement en retard.	—	—	—
13. Tu exiges que la personne engagée soit compétente.	—	—	—
14. Tu acceptes les propositions de changements venant d'un employé.	—	—	—
15. Tu es plus préoccupé(e) par les résultats que par les détails lors de l'exécution d'une tâche.	—	—	—

Si ton résultat est inférieur à 15, tu ne vois peut-être pas comment cet élément de la gestion pourrait t'aider à atteindre tes objectifs. Il serait sans doute profitable de revoir ta conception d'un gestionnaire.

Si ton résultat se situe entre 15 et 30, tu utilises déjà certains aspects de la direction et tu as développé un certain style d'autorité avec les gens qui travaillent avec toi. Tu as sûrement découvert les avantages mais que penses-tu faire avec les inconvénients? Veux-tu les améliorer afin d'être plus satisfait(e)?

Si ton résultat se situe au-delà de 30, tu te sens à l'aise avec les différents aspects de la direction. Il s'agit pour toi de maintenir ces acquis et habiletés et de perfectionner les éléments que tu contrôles moins bien.

(3) (2) (1)

CONTRÔLE

- | | | | |
|--|---|---|---|
| 1. Tu utilises régulièrement des normes ou des données pour contrôler le rendement des ressources utilisées. | — | — | — |
| 2. Tu contrôles les tâches au début, pendant et à la fin de leur exécution. | — | — | — |
| 3. Tu vérifies l'état et la disponibilité de tes équipements, machines et outils avant de faire un travail. | — | — | — |
| 4. Tu fais une mise à jour constante de tes objectifs. | — | — | — |
| 5. Tu sélectionnes les documents à lire. | — | — | — |
| 6. Tu te concentres volontairement sur les tâches importantes. | — | — | — |
| 7. Tu te rappelles des observations faites ou des idées émises par des personnes. | — | — | — |
| 8. Tu réussis à te dégager de tes préoccupations lorsque tu lis un texte. | — | — | — |
| 9. Tu questionnes tes méthodes de travail. | — | — | — |
| 10. Tu sais dire non à certaines sollicitations lorsque tu es à réaliser une tâche importante. | — | — | — |
| 11. Tu connais ce qui te fait perdre du temps. | — | — | — |
| 12. Tu quittes une réunion si elle se prolonge indûment. | — | — | — |

- | | | | |
|--|-----|-----|-----|
| 13. Tu entreprends des tâches avec l'information adéquate. | ___ | ___ | ___ |
| 14. Tu termines une tâche avant d'en commencer une autre. | ___ | ___ | ___ |
| 15. Tu concentres tes efforts sur certains engagements. | ___ | ___ | ___ |

Si ton résultat est inférieur à 15, tu ne vois pas le contrôle comme une tâche importante pour t'aider à mieux gérer ton temps. À toi de revoir avec quel aspect du contrôle tu as le plus de difficulté et de décider ce que tu veux faire.

Si ton résultat se situe entre 15 et 30, tu bénéficies déjà des avantages de cet élément de la gestion. Il reste certains aspects à explorer afin de tirer le maximum de ton temps investi.

Si ton résultat est supérieur à 30, tu gères ton rendement du temps au travail d'une façon active et satisfaisante. Tu perçois l'importance du contrôle dans la gestion de ton temps. Tu connais probablement les points à améliorer si tu veux obtenir une plus grande performance.

(3) (2) (1)

COMMUNICATION

- | | | | |
|--|-----|-----|-----|
| 1. Tu favorises la communication entre les personnes. | ___ | ___ | ___ |
| 2. Tu communique clairement avec les personnes qui travaillent avec toi. | ___ | ___ | ___ |
| 3. Tu passes peu de temps à bavarder inutilement. | ___ | ___ | ___ |
| 4. Tu prends le temps d'informer les autres personnes oeuvrant sur l'entreprise. | ___ | ___ | ___ |
| 5. Lorsqu'une personne travaille avec toi, tu parles des problèmes de l'entreprise, tu prends le temps de l'écouter attentivement. | ___ | ___ | ___ |
| 6. Lorsqu'une personne veut discuter avec toi, tu te montres disponible pour le faire. | ___ | ___ | ___ |
| 7. Tu laisses de côté les oui-dire lorsque tu prends des décisions. | ___ | ___ | ___ |
| 8. Tu es la plupart du temps efficace dans tes communications téléphoniques. | ___ | ___ | ___ |

9. Tu communique la liste des tâches à faire
aux personnes travaillant avec toi. — — —
10. Si une personne veut te rejoindre pour une ur-
gence, tu laisses un message pour qu'elle puisse
le faire. — — —

Si ton résultat se situe en dessous de 10, tu peux déduire que tu as de la difficulté à communiquer ou que tu ne vois pas la communication comme un élément essentiel dans les relations de travail.

Si ton résultat se situe entre 10 et 20, tu fais déjà un effort pour être en relation avec les personnes. Tu te préoccupes de leur temps et du tien mais es-tu convaincu(e) de l'importance de la qualité de relation entre les personnes? À toi de décider si tu es pleinement satisfait(e) et si tu veux progresser.

Si ton résultat se situe au-delà de 20, la communication a une place importante dans ta façon de gérer. Tu considères les personnes et tu désires qu'elles soient satisfaites. Le temps alloué te rapporte et tu veux maintenir cette qualité. Tu souhaites peut-être faire mieux car en ce domaine rien n'est acquis définitivement.

**Tes attentes face au cours
Gestion du temps de travail
au sein de l'entreprise agricole**

Tu trouveras ci-dessous une liste d'éléments pouvant t'aider à identifier tes attentes. Tu peux cocher ceux qui présentent le plus d'intérêt pour toi. Tu peux aussi en ajouter d'autres. Il serait même intéressant que tu communicates tes attentes par rapport à ce cours à ton professeur-tuteur.

Veux-tu savoir:

- . Comment identifier la manière dont tu disposes de ton temps? _____
- . Comment identifier tes grugeurs de temps? _____
- . Comment fixer une nouvelle liste de priorités et revoir tes objectifs? _____
- . Comment évaluer la quantité de travail à faire (journée, semaine, etc.)? _____
- . Comment distinguer les activités urgentes des activités importantes? _____
- . Comment déterminer les impacts de la délégation de travaux? _____
- . Comment planifier les activités pour différentes périodes? _____
- . Comment déterminer les activités à haut rendement des autres activités? _____
- . Comment organiser ton travail? _____
- . Comment examiner ton mode de fonctionnement? _____
- . Comment calculer les coûts, les avantages et les inconvénients de l'exécution des travaux agricoles au moment opportun? _____
- . Quand le travail devrait-il être fait? _____
- . Autres. _____

CONTRAT D'APPRENTISSAGE

À la fin de ce cours, tu devras être capable de:

- identifier la façon dont tu organises ton temps présentement, la valeur de ton temps et l'importance de le gérer efficacement (leçon 1);
- identifier les grugeurs de temps au sein de l'entreprise agricole, les facteurs les occasionnant ainsi que les moyens pour les dépister et prévenir (leçon 2);
- planifier une période (journée, semaine, saison, année) en fonction des résultats visés (leçon 3);
- identifier et employer les outils qui vont te permettre d'atteindre les résultats visés d'une façon efficace (leçon 4);
- déléguer les bonnes tâches, aux bonnes personnes, et ce au bon moment afin d'atteindre les résultats visés (leçon 5);
- organiser le déroulement de tes activités d'une façon efficace en tenant compte de tes objectifs professionnels et personnels (leçon 6).

PLAN DU COURS

INTRODUCTION GÉNÉRALE

PREMIÈRE LEÇON ... Mon temps vaut de l'argent

1. Comment perçois-tu le temps?
2. Te préoccupes-tu de bien gérer ton temps?
3. Le temps a-t-il une valeur?
4. Gérer ton temps au sein de l'entreprise, c'est être gagnant
5. Quels facteurs influencent l'organisation de ton temps?
6. Quel est l'emploi réel de ton temps?

DEUXIÈME LEÇON ... Je chasse les grugeurs de temps

1. Quelles sont tes tâches prioritaires en fonction du temps disponible?
2. Connais-tu tes grugeurs de temps?
3. Quelles sont les causes à ces pertes de temps?
4. Comment dépister les pertes de temps?
5. Quels sont les coûts liés aux pertes de temps?
6. Comment gagner du temps?

TROISIÈME LEÇON .. Je préviens les manques de temps

1. Planifier, c'est quoi?
2. Pourquoi planifier?
3. Comment planifier ton temps?
4. Comment rédiger un plan?

QUATRIÈME LEÇON .. Je double l'efficacité de mes efforts

1. Te préoccupes-tu d'être efficace?
2. Concentres-tu tes efforts sur des tâches qui donnent des résultats?
3. Tires-tu le maximum de tes efforts dans le quotidien?

4. Établis-tu des priorités?
5. Connais-tu tes capacités?
6. Comment l'organisation physique des lieux peut-elle te rendre plus efficace?

CINQUIÈME LEÇON .. Je délègue les bonnes tâches aux bonnes personnes

1. La délégation, c'est quoi?
2. Pourquoi déléguer?
3. Quoi déléguer?
4. À qui déléguer?
5. Pourquoi hésiter à déléguer?
6. Comment déléguer efficacement?

SIXIÈME LEÇON J'organise mon temps

1. L'organisation, c'est quoi?
2. Quel est le rôle de ton système d'organisation?
3. Comment t'organiser?

BIBLIOGRAPHIE

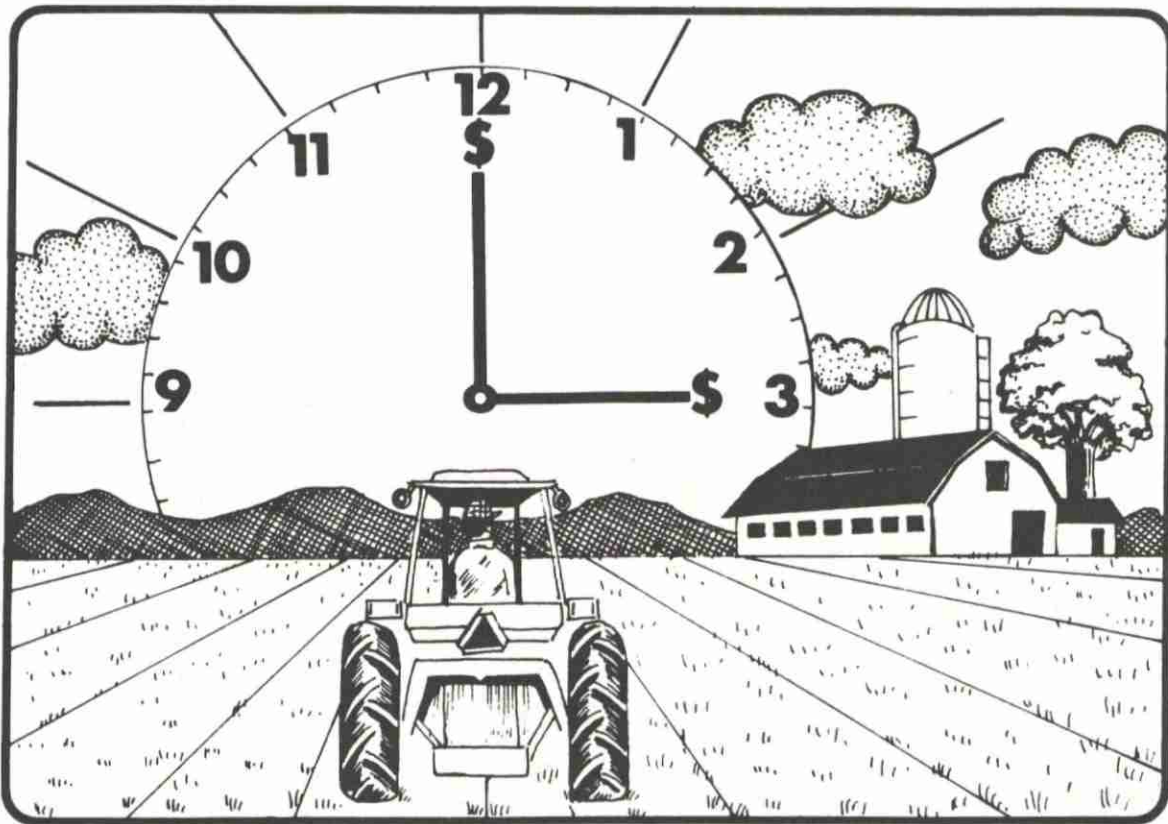
CORRIGÉ DES EXERCICES

DEVOIRS

MATÉRIEL D'ACCOMPAGNEMENT

- . Carnet d'emploi du temps
- . Grille pour diagnostiquer ton emploi du temps
- . Liste de tes objectifs professionnels et personnels à réaliser (résultats visés)
- . Grille pour les besoins en temps et le temps disponible pour la période du _____
- . Calendrier de la semaine du _____
- . Grille de planification des tâches préparée par _____
- . Tableau pour mémoriser les tâches et communiquer certaines informations
- . Tâches à réaliser durant la semaine du _____
- . Grille de tâches à déléguer en _____
- . Outil de suivi

LEÇON 1 : Mon temps vaut de l'argent .



**À LA FIN DE CETTE LEÇON, TU AURAS PRIS CONSCIENCE
DE TON EMPLOI RÉEL DU TEMPS, TU AURAS VU L'IMPOR-
TANCE DE LE GÉRER EFFICACEMENT ET TU LUI AURAS
ATTRIBUÉ UNE VALEUR MONNAYABLE.**



PLAN DE LA LEÇON

INTRODUCTION	5
1. COMMENT PERÇOIS-TU LE TEMPS?	7
2. TE PRÉOCCUPES-TU DE BIEN GÉRER TON TEMPS?	11
2.1 Les temps non productifs	13
2.2 Les pointes saisonnières de travail	14
2.3 L'organisation du travail	15
2.4 La quantité de main-d'oeuvre disponible sur la ferme	17
3. LE TEMPS A-T-IL UNE VALEUR?	19
4. GÉRER TON TEMPS AU SEIN DE L'ENTREPRISE, C'EST ÊTRE GAGNANT	24
5. QUELS FACTEURS INFLUENCENT L'ORGANISATION DE TON TEMPS? ...	27
5.1 Ta fonction	28
5.2 Ton milieu de travail	30
5.2.1 Nature des activités	30
5.2.1.1 Activités de gestion	31
5.2.1.2 Activités de production	31
5.2.2 Nature des tâches	32
5.2.2.1 Tâches dites fixes	32
5.2.2.2 Tâches dites variables	32
EXERCICE I A	33
5.3 Toi comme personne	35
5.3.1 Ton organisation personnelle	35
5.3.2 Ta perception du temps	37
6. QUEL EST L'EMPLOI RÉEL DE TON TEMPS?	39

6.1	Le projet de Claire et Simon est-il bien différent du tien?	39
6.1.1	Comment Simon gère-t-il son temps?	41
6.1.2	Que peut dégager Simon de sa façon de s'organiser?	43
6.2	Le projet de Paul et Denise ressemble-t-il au tien? ..	44
6.2.1	Comment Denise gère-t-elle son temps?	46
6.2.2	Que peut dégager Denise de sa façon de s'organiser?	46
6.3	Quel est ton projet?	48
6.3.1	Comment gères-tu ton temps?	48
6.3.2	Que peux-tu dégager de ta façon de t'organiser?	50
7.	RÉSUMÉ	52
	EXERCICE I B	53
ANNEXE I:	Registre des tâches journalières de Claire et Simon	55
ANNEXE II:	Registre des tâches journalières de Denise et Paul	63

INTRODUCTION

Depuis quelque temps, Diane et Jean-François se sentent débordés par toutes les tâches à accomplir au sein de l'entreprise. Ils aimeraient faire autre chose que travailler mais ils ne trouvent pas le temps. La semaine dernière, ils ont reçu un dépliant par la poste annonçant des cours de formation agricole. Un titre de cours a retenu leur attention: "Comment travailler moins d'heures et obtenir les mêmes résultats?" Ils ont donc décidé que Diane irait suivre ce cours car ce dernier leur permettrait peut-être d'améliorer leur situation.

Diane, au retour de la session de formation, mentionne à Jean-François que beaucoup d'agriculteurs et d'agricultrices vivent des problèmes semblables aux leurs. En voici quelques-uns: nous ne comptons pas nos heures, nous travaillons à la course, nous pensons plus à exécuter des tâches qu'à les planifier, nous n'avons pas de temps pour nos loisirs, nous ne gagnons pas cher de l'heure et une façon de gagner moins cher encore est de travailler davantage.

Diane parle aussi de ce que le conférencier leur a dit à ce sujet. Celui-ci, par des exemples, leur a fait voir que le temps est une ressource au même titre que le troupeau, le fonds de terre, etc. et qu'il faut le gérer efficacement.

Et toi, vis-tu une situation similaire à celle de Diane et Jean-François? As-tu des problèmes de temps? Comment l'utilises-tu? As-tu l'impression que le temps te file entre les doigts ou que tu en as toujours trop ou encore qu'il t'aide à réaliser tes aspirations les plus chères? Crois-tu que tu es maître de ton temps ou que tu es à la merci de celui-ci? Es-tu de ceux qui courent après le train pour essayer de le rattraper ou essaies-tu

d'aller plus vite que lui? Es-tu le conducteur du train ou te retrouves-tu avec d'autres passagers dans un des wagons?

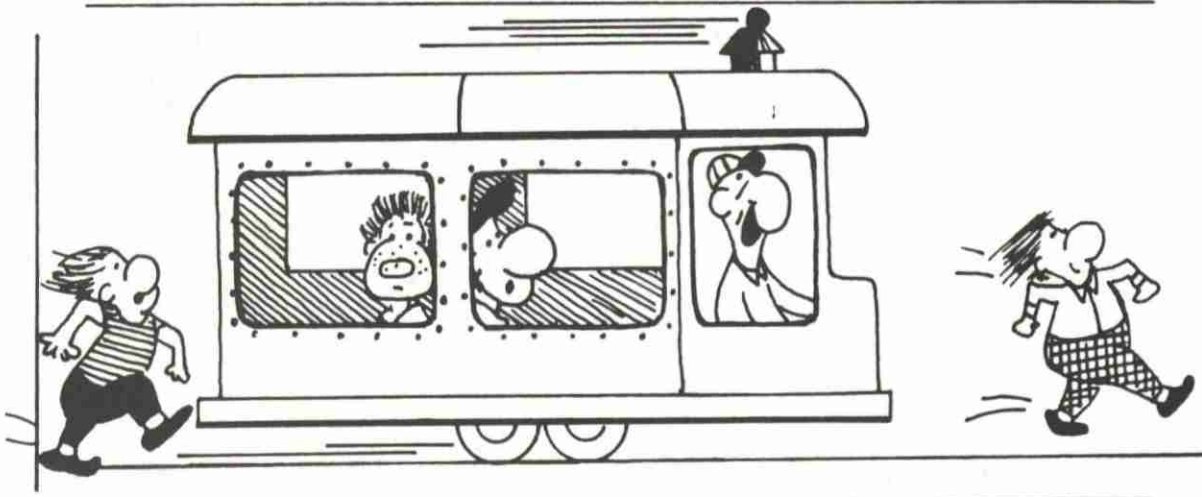


FIGURE 1. Ta façon de vivre et de travailler est liée étroitement à la façon de percevoir et d'employer ton temps.

Dans cette leçon, tu auras l'occasion de revoir la façon d'exploiter ton temps et celui des autres au sein de ton entreprise. Afin d'amorcer ta réflexion, les questions suivantes seront soulevées:

- Comment perçois-tu le temps?
- Te préoccupes-tu de bien gérer ton temps?
- Le temps a-t-il une valeur?
- Gérer ton temps au sein de l'entreprise, est-ce être gagnant?
- Quels facteurs influencent l'organisation de ton temps?
- Quel est l'emploi réel de ton temps?

Par la suite, tu pourras trouver des moyens pour apporter s'il y a lieu des modifications à la façon de gérer ton temps. D'ailleurs, il en sera question dans les prochaines leçons.

1. COMMENT PERÇOIS-TU LE TEMPS?

Le "temps" est véhiculé dans le vocabulaire de chaque personne sous différentes formulations comme le temps court, le temps passe trop vite, le temps s'enfuit comme un oiseau, le temps me glisse entre les doigts, etc. Toutes ces expressions démontrent sa nature complexe.

Toi aussi, lorsque tu parles du temps, tu réfères à certains clichés comme

.....

Ceux-ci sont en lien direct avec ta façon d'employer le temps.

Par exemple, te souviens-tu d'une activité où tu étais si absorbé(e) que tu as eu l'impression d'être dérangé(e) lorsqu'on t'a appelé(e) pour le dîner? À l'opposé, te rappelles-tu comment le temps t'a paru long lors de certaines réunions où l'on discutait de sujets peu intéressants pour toi?



FIGURE 2. Ton emploi du temps est lié très étroitement à la perception que tu en as.

Tu vois par ces deux exemples que le temps n'est pas une ressource de nature objective, mais plutôt subjective. Ta façon de le percevoir varie en fonction de l'usage que tu en fais, des changements d'humeur, des circonstances, du type de travail effectué, des gens avec qui tu travailles, etc.

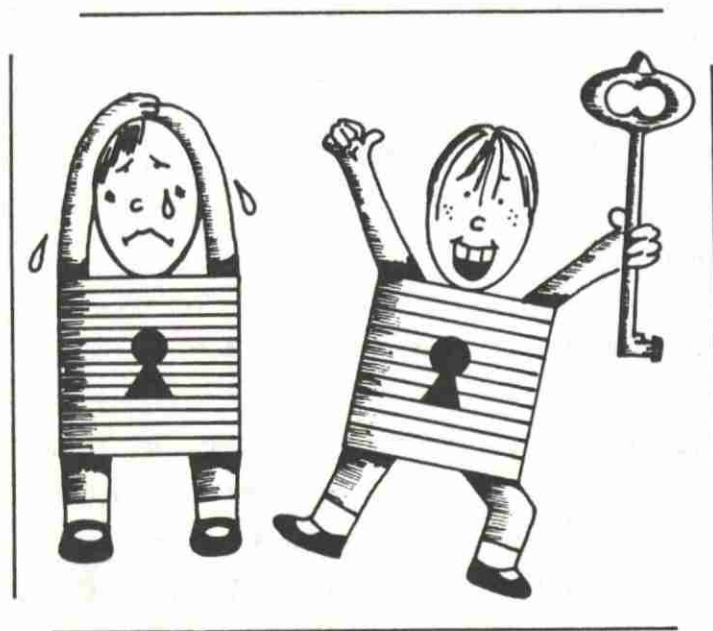


FIGURE 3. La perception que tu as du temps est la clé de l'organisation effective de ton temps.

D'ailleurs, tu as probablement déjà constaté que la façon dont tu organises ton temps à certains moments fait que chaque minute contribue ou non à l'atteinte de tes objectifs. Une bonne planification du temps te permet de passer avec aisance d'une activité à une autre; une mauvaise planification risque, au contraire, de te disperser et de retarder tes échéances. Selon les situations, tu peux te sentir détendu(e) ou stressé(e).

Le temps peut donc apparaître comme étant rigide ou élastique dépendamment des usages que tu en fais. Dans tous les cas, tu ne dois surtout pas oublier que le temps est une ressource que tu ne peux accumuler comme l'argent ou les stocks de moulée.



FIGURE 4. Le temps est une ressource qui ne peut être accumulée.

Il devient donc important de gérer le "temps" au même titre que les autres ressources de l'entreprise. Par exemple, tu as appris à gérer ton troupeau, tes champs, ta machinerie, etc. pour que ceux-ci aient un impact positif sur la rentabilité de l'entreprise, par conséquent sur le bénéfice d'exploitation. Cette façon de faire s'applique aussi à la ressource "temps" car celle-ci correspond à la somme de travail investi dans l'entreprise. Tu dois te préoccuper de rendre productif cet investissement.



FIGURE 5. Le temps vaut de l'argent comme les autres ressources de l'entreprise.

Le temps est une ressource dont l'efficacité dépend de
l'usage que tu en fais. Tu en es le maître d'oeuvre.
Il te revient de décider ce que tu veux en faire.

2. TE PRÉOCCUPES-TU DE BIEN GÉRER TON TEMPS?

Crois-tu que le temps est une ressource précieuse au sein de l'entreprise? Penses-tu que tu dois l'utiliser de façon efficace si tu veux atteindre les résultats visés pour une semaine, un mois, une saison ou encore une année?

Avant de savoir si tu portes attention à la façon dont tu gères le temps, revoyons ensemble ton comportement dans l'entreprise. **Qu'est-ce qui te préoccupe dans le fonctionnement de cette dernière? Est-ce le troupeau, la machinerie, les champs, etc.?**

.....
.....

Tu as vite constaté ou on t'a fait voir en premier lieu l'importance de bien gérer les ressources physiques telles que le troupeau, les champs, la machinerie, etc. plutôt que les ressources humaines, si tu voulais améliorer le bénéfice d'exploitation de l'entreprise. Cette façon de travailler t'a amené(e) à employer divers outils de planification et de contrôle comme le programme d'alimentation, le registre des champs, le cadran de régie, le P.A.T.L.Q., le P.A.T.P.Q., le système comptable, etc.

Ce type de gestion t'a démontré que tu pouvais améliorer les rendements techniques au moindre coût. Par exemple, lorsque tu as voulu améliorer le rendement du troupeau, tu as suivi la démarche suivante:

- Recueillir les informations sur le troupeau (dates de saillie, dates de vêlage ou d'agnelage, indice en lait, indice en gras, production de lait, taux de prolificité, etc.).
- Fixer des objectifs de production pour le troupeau (quantifier la production annuelle).
- Mettre en place les moyens pour atteindre ces objectifs (l'alimentation, l'hygiène préventive, etc.).

- Contrôler régulièrement les résultats et apporter s'il y a lieu des actions correctives.

Tu as donc structuré ton action comme le montre la figure suivante.

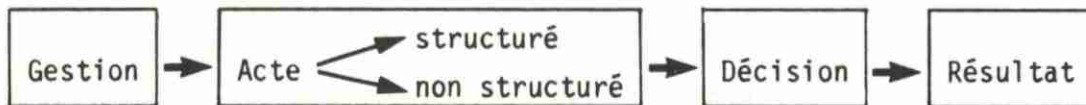


FIGURE 6. La gestion est un acte: celui de décider.

Aujourd'hui, tu es convaincu(e) que la conduite d'un troupeau ne se fait pas sans enregistrement de données. Puisque le troupeau a de la valeur, tu cherches continuellement à l'améliorer; c'est une ressource productive qui influence en grande partie le bénéfice d'exploitation de l'entreprise.

Tu es donc persuadé(e) que pour bien gérer les ressources physiques tu dois utiliser cette démarche de gestion. Mais, en est-il ainsi de toutes les ressources de l'entreprise y compris ton temps de travail et celui de ton entourage? **Crois-tu que le temps est une ressource sur laquelle tu peux agir?**

Comme toute action se déroule dans le temps, il devient important de connaître le temps consacré à chacune des opérations liée à la réalisation d'une tâche. C'est ce qu'on appelle l'aspect fonctionnel de l'entreprise. En d'autres mots, c'est la façon dont les tâches sont planifiées pour atteindre les résultats visés.

Concernant l'organisation du temps au sein de l'entreprise agricole, quels problèmes, à ce jour, as-tu rencontrés? As-tu l'impression de prendre trop ou pas assez de temps pour accomplir certaines tâches? Crois-tu perdre ton temps à certaines périodes

de la journée? Dois-tu t'imposer un rythme de travail très rapide si tu veux faire toutes les activités prévues pour une journée?

Prends les quelques lignes qui suivent pour noter les difficultés vécues par rapport à la gestion de ton temps au sein de l'entreprise. Par la suite, tu pourras prendre connaissance des problèmes identifiés par des agriculteurs et des agricultrices lors d'une réunion portant sur le thème "Comment être plus efficace dans son travail?" Tu constateras peut-être que les mêmes difficultés sont soulevées.
.....
.....
.....

Les principaux problèmes de temps rencontrés sont liés aux facteurs suivants:

- les temps non productifs,
- les pointes saisonnières de travail,
- la cadence du travail,
- la quantité de main-d'oeuvre disponible sur l'entreprise,
- etc.

2.1 Les temps non productifs

Tu pourrais sans doute identifier les temps non productifs vécus au sein de l'entreprise. Permets-moi quand même de t'en énumérer quelques-uns. Ainsi, tu pourras peut-être en découvrir des nouveaux.

Les principaux temps non productifs sont les pertes de temps liées:

- aux déplacements;
 - . d'un bâtiment à l'autre,

- . des bâtiments au champ,
- . dans les champs,
- . des sorties à l'extérieur de la ferme (Ex.: déplacement pour achats pour la ferme),
- à l'utilisation d'une machine (le débouillage, le resserrement d'un boulon);
- au mauvais temps (lorsqu'il est impossible d'aller au champ pendant quelques jours et que des activités de remplacement n'ont pas été prévues);
- à la surveillance des ouvriers lorsqu'ils sont dans des champs éloignés;
- à une mauvaise planification ou à une absence de planification;
- à un manque d'ordre et de classement;
- à une non-délégation (Ex.: faire les travaux seul);
- Etc.

2.2 Les pointes saisonnières de travail

Ce problème est très présent car les personnes oeuvrant sur une entreprise agricole sont dépendantes des agents biologiques, du milieu et des cycles de production. Cette dépendance fait varier la productivité d'une heure de travail selon les saisons: elle est très forte en été et faible en hiver.

Comme le temps est une ressource qui ne peut être stockée, il faut s'habituer à utiliser à bon escient toute économie de temps réalisée. Par exemple, tu prévois affecter deux heures à l'entretien du nettoyeur d'étable et la tâche prend seulement une heure et demie. Que fais-tu de la demi-heure dont tu disposes? Tu peux, comme dans la figure suivante, l'affecter à d'autres activités.



FIGURE 7. Une économie de temps faite lors de la réalisation d'une activité est profitable en autant que ce temps disponible est utilisé tout de suite pour effectuer d'autres opérations.

Il est important de bien saisir que le travail pendant les périodes de pointe est un facteur limitant (une contrainte) et que l'organisation du travail consiste à absorber ces périodes de pointe.

2.3 L'organisation du travail

L'organisation du travail touche les moyens et les méthodes qui te permettent d'obtenir le meilleur rendement possible avec le minimum d'efforts et de temps.

As-tu l'impression qu'il y a du gaspillage de temps et d'énergie dans l'entreprise? Crois-tu que chaque ressource est suffisamment productive? Es-tu satisfait(e) des conditions de travail offertes par l'entreprise? As-tu l'impression d'être dominé(e) par les événements?

Par exemple lorsque tu modifies l'appareil de production par l'agrandissement des bâtisses ou encore par l'installation d'un nouvel équipement, penses-tu à réorganiser le travail ou gardes-tu les mêmes méthodes? Tu vois que les problèmes d'organisation peuvent être différents d'une entreprise à l'autre. Voyons-le par une situation bien concrète.

Exemple

Paul et Louise sont producteurs laitiers. Ils ont un appareil de production semblable mais la charge de travail traite/vache/an est différente:

- Entreprise de Paul: 37 heures/vache/an.
- Entreprise de Louise: 35 heures/vache/an.

Comment expliquer cela? Cette différence (2 heures) est peut-être attribuable au temps supplémentaire (1 minute/vache/traite) pris pour exécuter certaines opérations de la traite comme l'égouttement.

Nous pourrions prendre d'autres tâches comme l'alimentation des bêtes, le labour, le hersage et tu constaterais que le temps d'exécution est plus ou moins long dépendamment des méthodes utilisées. D'ailleurs, il serait intéressant que tu fasses un petit exercice en rapport avec tes méthodes de travail. Tu pourrais prendre une tâche que tu effectues régulièrement et noter le temps pris pour exécuter les opérations liées à celle-ci. Par la suite, tu pourrais voir si tu peux diminuer le temps requis pour cette tâche.

TABEAU 1. Tâche choisie _____ .

Situation actuelle		Situation souhaitée s'il y a lieu	
	Opérations	Opérations	Temps requis
1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____

Il y a un lien direct entre les méthodes utilisées et l'organisation du travail en fonction des équipements disponibles. C'est un facteur primordial en gestion du temps. Une modification à l'appareil de production influence directement l'organisation du travail.

2.4 La quantité de main-d'oeuvre disponible sur la ferme

Il peut arriver que cette quantité soit non proportionnelle à la tâche ou à la saison: trop de main-d'oeuvre et manque de besogne ou encore trop de besogne et manque de main-d'oeuvre.

Exemple

Gilles vient d'acquérir une moissonneuse-batteuse. Cette nouvelle machine lui fera économiser du temps, mais l'obligera à récolter une plus grande surface s'il veut la rentabiliser, lui occasionnant ainsi une quantité additionnelle de travail. Que se passera-t-il si la quantité de main-d'oeuvre disponible est limitée? Les conséquences suivantes pourraient en résulter:

- changement dans la qualité du travail exécuté durant cette période,
- modification du rythme de travail,
- accumulation de fatigue et augmentation du stress,
- risques d'accident,
- etc.

Nous aurions pu citer l'exemple de celui qui grossit la taille de son entreprise en gardant la même force de travail et en ne changeant pas ses méthodes de travail. Tu vois bien que les conséquences seraient les mêmes.

La quantité de main-d'oeuvre disponible est un facteur clé au sein d'une entreprise car il représente un pourcentage important des coûts de production pour un produit. Cette situation fait que tout travail si élémentaire soit-il requiert des compétences multiples, faisant ainsi coexister les activités de planification et les activités d'exécution.

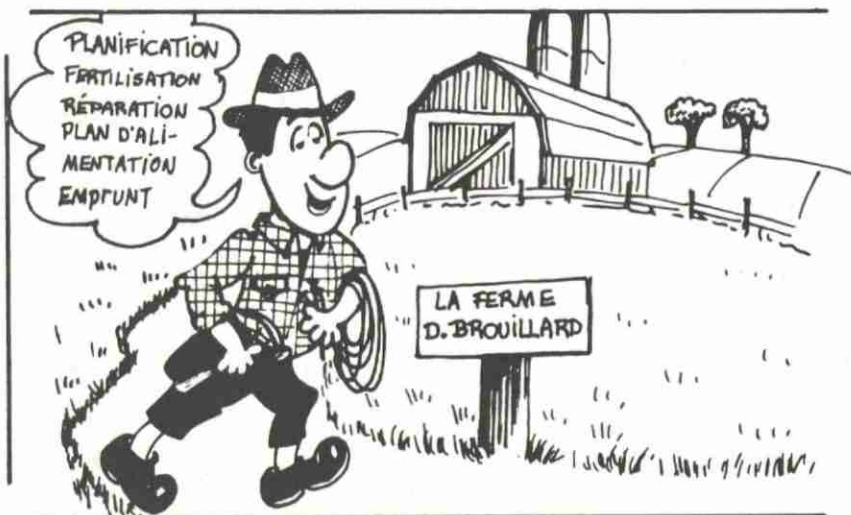


FIGURE 8. Les résultats visés seront atteints en autant que les activités de planification et d'exécution se rejoignent, faisant ainsi appel à de multiples compétences.

Face à ces nombreux problèmes, les responsables de l'entreprise doivent choisir les moyens qui vont leur permettre de travailler efficacement s'ils veulent atteindre les résultats visés. Mais avant, ils doivent bien saisir l'importance du temps dans la réalisation des activités sur une entreprise agricole.

Le temps est une ressource utilisée différemment selon les entreprises, d'où l'importance de bien le gérer.

3. LE TEMPS A-T-IL UNE VALEUR?

L'entreprise agricole répond à des objectifs en utilisant des ressources pour produire. Pour ce, elle doit réaliser une série d'activités dans un laps de temps donné: elle fait donc appel ici à ta compétence en matière de gestion du temps, c'est-à-dire à la somme de travail que tu lui consacres. Permits-moi de questionner tes conditions de travail actuelles et celles que tu souhaiterais.

TABEAU 2. Tes conditions de travail.

	Situation	
	actuelle	souhaitée
1. Nombre d'heures de travail par semaine	_____	_____
2. Fins de semaine libres	_____	_____
3. Vacances annuelles	_____	_____
4. Salaire annuel	_____	_____

Tu ne dois pas oublier que le service offert est proportionnel à la quantité de temps que tu veux affecter au travail. Comment expliquer cela? Il est démontré qu'un même travail peut être fait en une heure ou davantage selon l'équipement, les conditions de travail mais surtout selon la façon de travailler de l'individu. Un exemple te permettra de mieux comprendre cela.

Exemple

Revenons à Paul et Louise. Tu te rappelles, ces derniers ont un appareil de production semblable. Pour produire 220 000 litres de lait, Louise prend 4 928 heures/an; Paul, 5 588 heures/an. Il y a donc une différence de 660 heures en faveur de Louise. Donc, pour produire un hectolitre de lait, l'entreprise de Louise prend 2,24 heures tandis que celle de Paul y consacre 2,54 heures.

Supposons que chacun se paie un salaire annuel de 24 000 \$. Quel sera leur taux horaire?

- . L'entreprise de Louise: 4,88 \$/heure.
- . L'entreprise de Paul: 4,30 \$/heure.

Comme Louise consacre moins de temps que Paul à la fabrication d'une unité de produit, elle est mieux rémunérée que celui-ci pour son heure de travail.

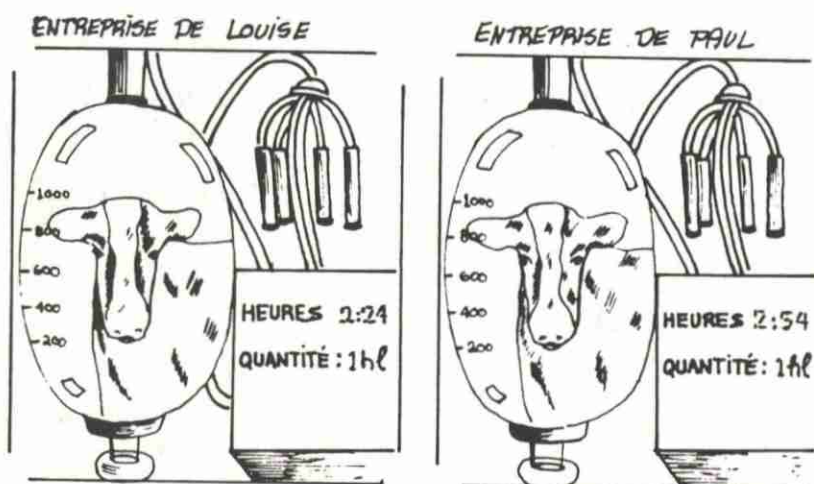


FIGURE 9. Le temps vaut de l'argent.

Quelles conclusions peux-tu tirer de cet exemple?

- Le temps est mieux valorisé par l'entreprise de Louise;
- Le temps est un facteur important dans le coût de fabrication d'un produit. Supposons que les heures auraient été rémunérées à 5,00 \$/heure, quel en aurait été le coût pour chaque entreprise?
 - . Entreprise de Louise: $4\,928 \text{ heures} \times 5,00 \$ = 24\,640 \$$
 - . Entreprise de Paul: $5\,588 \text{ heures} \times 5,00 \$ = 27\,940 \$$
 Tu vois qu'il y a un manque à gagner de 3 300 \$ dans le cas de l'entreprise de Paul dû au fait qu'elle consomme 0,30 heure de plus par hectolitre de lait;
- Le temps récupéré peut être affecté à d'autres tâches de l'entreprise pouvant lui rapporter un taux horaire égal ou supérieur à celui de son produit principal ou encore à des activités extérieures à l'entreprise;
- Le temps vaut de l'argent.

Le temps a donc une valeur. Pourquoi? Il est une ressource rare et limitée. Plus il est limité, plus il a du prix. Comme dans l'entreprise, tu as une quantité illimitée de tâches à accomplir dans un laps de temps limité, tu dois donc choisir les plus productives en fonction des résultats attendus. Du temps gaspillé ou mal utilisé provoque quelque part une perte économique. Une mauvaise affectation de ton temps te coûte cher en énergie et en argent.

Exemple

Dans l'entreprise il y a un ensemble de ressources disponibles pour fabriquer un ou des produits. Tu te poses souvent les questions, quoi faire et combien en faire de ce ou ces produits, pour avoir la marge brute la plus élevée. Comme la fabrication d'une unité de produit prend une certaine quantité de temps, il devient intéressant de retenir les productions qui valorisent le plus la ressource "temps" surtout lorsque celle-ci est limitée. Les tableaux suivants illustrent cette situation.

TABLEAU 3. Identification des ressources de la ferme Prévert et des consommations unitaires pour les productions retenues.

Ressources disponibles sur l'entreprise	Consommation unitaire en ressources pour les productions retenues			
	1 vache	1 blé	1 orge	1 bouvillon
40 hectares de terre	0,8	1	1	0
2 200 heures de travail	100	5	6	25
40 places dans l'étable	1	0	0	0
Marge brute	300 \$	30 \$	40 \$	40 \$

TABEAU 4. Calcul des marges par unité de ressources.

Ressources	1 vache	1 blé	1 orge	1 bouvillon
	\$	\$	\$	\$
1 hectare (ha)	375	30	40	-
1 heure	3	6	6,67	1,60
1 place	300	-	-	-

Par cet exemple, tu constates que si, tu es orienté(e) dans le lait comme dans le cas de cette entreprise, tu pourrais introduire une ou des productions en regard du temps dont tu disposes. Dans ce cas, la marge par heure te fait voir que l'orge serait une production intéressante puisque sa marge est légèrement supérieure au blé et très supérieure au bouvillon.

Donc, si tu veux être capable de faire des comparaisons entre différentes productions, tu dois connaître la quantité de temps exigé par chacune. Le temps disponible étant limité, tu dois savoir comment l'allouer pour que ce soit le plus rentable.

Supposons que tu pourrais consacrer une autre heure à ton travail. **Parmi les tâches énumérées ci-dessous, laquelle choisirais-tu et pourquoi?**

- tenue de livres _____
- choix de géniteurs _____
- surveillance des chaleurs _____
- réunion du syndicat de base _____
- choix de semences _____
- réparation majeure d'une machinerie _____

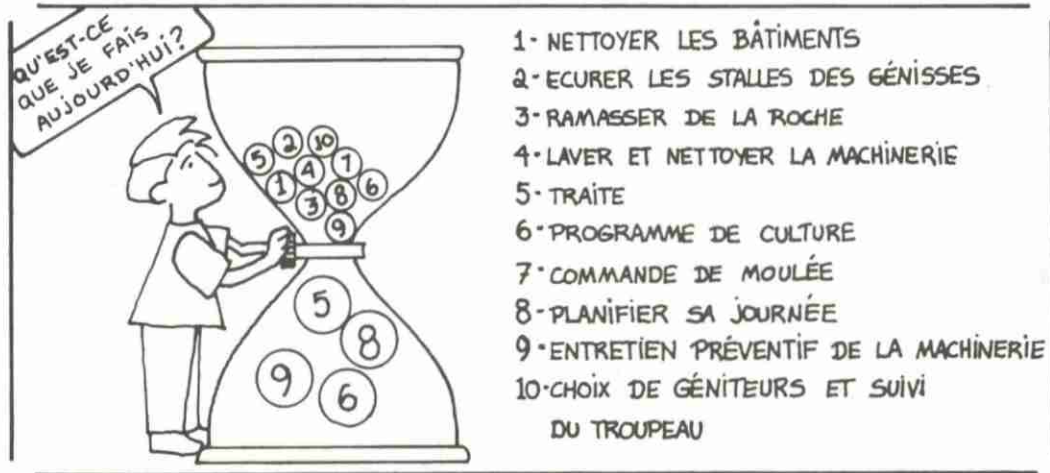


FIGURE 10. Comme le temps est une ressource limitée, il te faut faire des choix productifs.

Le temps au sein d'une entreprise agricole joue un rôle prédominant pour les raisons suivantes:

- le nombre d'heures que tu mets pour réaliser une unité de produit est déterminant dans son coût de production;
- la productivité d'une heure de travail n'est pas la même tout au cours de l'année;
- la ressource main-d'oeuvre occupe une place importante dans les charges globales de l'entreprise.

4. GÉRER TON TEMPS AU SEIN DE L'ENTREPRISE, C'EST ÊTRE GAGNANT

Un gagnant sait qu'il y a un temps pour tout et un moment pour chaque activité (travail - loisir - sommeil - etc.). Il sait aussi que les heures de travail doivent être efficaces car elles influencent directement le coût de production et le taux de rémunération de son heure de travail.

**Plus tu prends du temps pour réaliser une tâche,
moins ton heure de travail vaut cher.**

Si tu as l'habitude de prendre beaucoup de temps pour réaliser une tâche, il serait peut-être important pour toi de revoir ta méthode d'organisation. La gestion de ton temps peut t'aider. **Gérer son temps ça veut dire quoi?**

L'autre jour, j'ai assisté à une réunion du syndicat de gestion de ma région. À cette occasion, j'en ai profité pour demander à quelques agriculteurs et agricultrices ce que ça voulait dire pour eux gérer leur temps. Voici quelques-unes des réponses obtenues:

- "C'est décider du travail que j'ai à faire."
- "C'est difficile à dire. Est-ce que ça veut dire de regarder comment j'ai travaillé?"
- "J'ai pas besoin de le gérer mon temps. Il y a tellement de choses à faire que parfois je ne sais pas par quoi commencer."
- "Gérer mon temps ça veut dire choisir les choses les plus importantes à faire en premier."
- Etc.

ATTITUDES VIS-À-VIS LA GESTION DE TON TEMPS

	OUI	NON
1. Je n'aime pas entreprendre une tâche dont je ne connais pas le déroulement.	—	—
2. Je recherche souvent dans le passé une situation semblable à celle présente avant de décider.	—	—
3. Je veux connaître tous les détails du projet avant de commencer à le réaliser.	—	—
4. Je revois mon travail avant de passer à un autre.	—	—
5. Je suis un(e) perfectionniste.	—	—
6. Je crains souvent que mon travail ne soit pas assez productif.	—	—
7. Lorsque je vois une tâche urgente, je m'organise pour la réaliser immédiatement.	—	—
8. Il m'arrive assez souvent de reprendre les mêmes tâches parce que je suis impatient(e) de les voir réaliser.	—	—
9. Je passe beaucoup de temps sur des tâches qui me sont faciles.	—	—
10. Je prépare rarement une liste des tâches à exécuter.	—	—
11. Mon temps au cours d'une journée est souvent bouleversé par des imprévus.	—	—
12. Je réponds très souvent à des urgences.	—	—
13. Je ne connais pas mon moment le plus productif au cours d'une journée.	—	—
14. J'ai beaucoup de difficultés à distinguer les tâches importantes des tâches urgentes.	—	—
15. J'informe continuellement les autres sur ce qu'ils doivent savoir.	—	—
16. Je dis rarement aux autres qu'ils me font perdre du temps.	—	—

	OUI	NON
17. Je concentre rarement mes commissions dans le même déplacement.	___	___
18. Je suis souvent dépassé(e) par les événements.	___	___
19. Je me sens souvent fatigué(e).	___	___
20. Je me fixe rarement des priorités avant de débiter une journée.	___	___

L'interprétation de ce petit test est très simple. Le nombre de oui t'indique que tu utilises mal ton temps; le nombre de non, que tu es plus attentif(ive) à l'utilisation de ton temps.

5. QUELS FACTEURS INFLUENCENT L'ORGANISATION DE TON TEMPS?

Je viens de te souligner que ce n'est pas le nombre d'heures qui compte mais bien la façon dont tu emploies ces dernières. Il n'en est pas moins vrai que sur l'entreprise, tu travailles un certain nombre d'heures. **Combien?**

Toi et moi disposons du même nombre d'heures par semaine (168 heures) que nous combinons avec **d'autres ressources**, à notre manière, afin d'atteindre les résultats que l'on s'est fixés. **À la fin de la semaine, as-tu généralement le sentiment qu'il y a des opérations que tu aurais dû faire mais qui ne sont pas encore faites ou bien as-tu généralement le sentiment d'être satisfait du travail accompli?**
.....

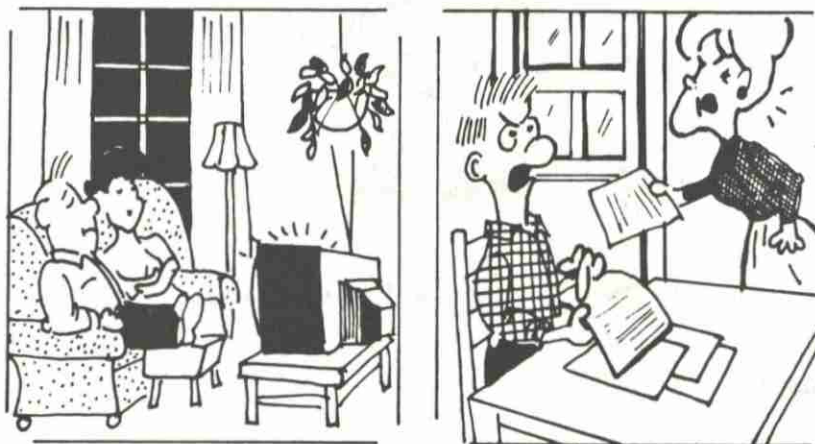


FIGURE 12. Les combinaisons du temps sont différentes pour chaque personne au cours d'une semaine, dépendamment des résultats visés et des aspirations de chacune.

Ton degré de satisfaction est lié à la façon dont tu perçois et organises ton temps. Ton système d'organisation est influencé par trois grandes composantes comme le montre la figure suivante:

- ta fonction,
- ton milieu de travail,
- toi-même.

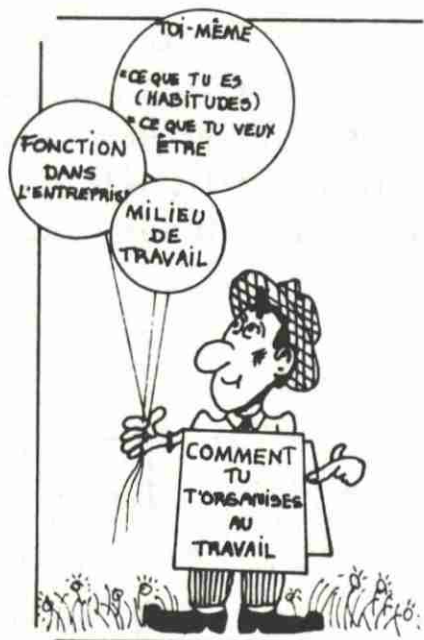


FIGURE 13. Ton système d'organisation du temps.

5.1 Ta fonction

Une fonction, c'est quoi pour quelqu'un qui oeuvre au sein d'une entreprise agricole? C'est, de façon globale, ton rôle à jouer au sein de l'entreprise et ta part de responsabilités face aux exigences du métier.

Et toi, connais-tu précisément ta fonction ou ce qu'on attend de toi dans l'entreprise? Es-tu satisfait(e) des responsabilités que tu as au sein de l'entreprise? Que la réponse à ces deux questions soit positive ou négative, prends les quelques lignes qui suivent pour en indiquer les raisons.

.....

Chaque travailleur connaît-il exactement la fonction qu'il a à jouer dans l'entreprise? Qu'il soit associé, partenaire, employé, collaborateur, il est fondamental que sa fonction soit définie clairement afin d'éviter des problèmes. Par exemple, la personne dont sa première responsabilité est le troupeau doit prévoir suffisamment de temps pour réaliser toutes les tâches s'y rattachant, principalement les plus importantes.

De plus, il serait intéressant de définir le mode de gestion c'est-à-dire comment les décisions se prennent et par qui. Quelle en est la raison? Dans l'entreprise, tu es continuellement en train de décider et d'exécuter, peu importe ta fonction.

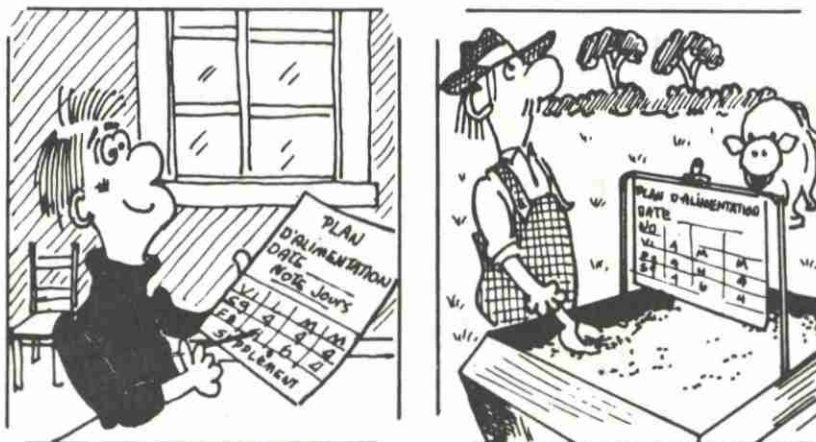


FIGURE 14. Tu planifies et exécutes les tâches reliées aux différentes activités de l'entreprise.

5.2 Ton milieu de travail

C'est ce qui t'entoure et principalement le lieu où tu t'exécutes comme travailleur ou travailleuse. Ce lieu doit te fournir les moyens matériel et humain pour te permettre d'accomplir ta fonction. Tu as aussi besoin d'un environnement physique et humain épanouissant. Toutes ces conditions doivent se traduire dans un horaire de travail qui respecte tes aspirations.

Es-tu satisfait(e) des éléments suivants:

	<u>Oui</u>	<u>Non</u>
- l'endroit (lieu géographique, bon sol, proche de la ville, bon réseau routier):	___	___
- les personnes avec qui tu travailles;	___	___
- le climat ou atmosphère de travail (bonne entente, bonne communication, autonomie, etc.);	___	___
- l'horaire de travail;	___	___
- l'environnement socio-économique (voisins, conseillers agricoles, vendeurs, etc.);	___	___
- les conditions de vie que te permet ce milieu de travail.	___	___

Ton degré de satisfaction est étroitement lié à la façon dont tu t'organises au sein de l'entreprise.

L'entreprise peut être définie par la nature de ses activités, le type de tâches reliées à chaque catégorie d'activité et les résultats attendus. Voyons maintenant chacun de ces éléments.

5.2.1 Nature des activités

Une activité représente l'ensemble des tâches de même nature. Au niveau d'une entreprise, tu peux regrouper les tâches sous deux grandes activités:

- les activités de gestion,
- les activités de production.

5.2.1.1 Activités de gestion

Ces activités font partie du processus de gestion et touchent les niveaux suivants:

- la planification: objectifs - priorités;
- l'organisation: moyens;
- la direction: coordination;
- l'évaluation: résultats.

Lorsque tu exécutes une tâche dont l'action se situe à l'un ou l'autre de ces niveaux, tu réalises une activité de gestion. Par exemple, tu prévois le travail de ta journée, tu organises la récolte des fourrages. Ces activités font davantage appel au savoir de la personne.

5.2.1.2 Activités de production

Ce sont celles qui sont liées à la facette technique de l'entreprise. Elles font davantage appel au savoir-faire (habiletés) de la personne. Ce sont les activités de mise en oeuvre. Elles appartiennent au champ des pratiques agricoles ou font appel à d'autres compétences telles la soudure, la mécanique, etc. Pour bien saisir cette classification, revois la figure 14.

Cette façon de classer les activités te permet d'identifier les besoins de l'entreprise et de voir comment tu peux y répondre dans le temps. **Actuellement, peux-tu indiquer le type d'activité où tu alloues le plus de temps dans un mois?**
.....
.....

5.2.2 Nature des tâches

Chacune de ces activités exige une certaine quantité de temps pour réaliser les différentes tâches qu'elle regroupe. Ces tâches peuvent être classées en deux catégories: les tâches dites fixes et les tâches dites variables.

5.2.2.1 Tâches dites fixes

Ce sont celles qui reviennent régulièrement ou à une époque bien déterminée. L'exécution de ces tâches ne peut être reportée au-delà d'une certaine période sans pénaliser gravement la production de l'année, par exemple la traite, les semis, etc. En somme, les tâches dites fixes sont celles qui ne peuvent attendre très longtemps sans risquer de devenir urgentes.

5.2.2.2 Tâches dites variables

Ce sont celles qui n'ont pas lieu à des dates précises. Elles peuvent être reportées à des moments plus propices sans nuire à la production de l'année, par exemple l'épandage du fumier, le remisage des machines, etc.

Pour t'aider à bien faire la distinction entre ces deux types de tâches, je te propose l'exercice I A. Prends le temps de le faire. Tu peux aussi si tu le veux dresser la liste des tâches fixes et variables que tu réalises au sein de l'entreprise.

EXERCICE I A

1. Parmi les tâches énumérées ci-dessous, distingue les tâches fixes de celles variables.

<u>Liste de tâches</u>	<u>Tâches</u>	
	<u>Fixes</u>	<u>Variables</u>
Soins aux animaux	_____	_____
Alimentation des animaux	_____	_____
Épandage de chaux	_____	_____
Entretien des bâtiments	_____	_____
Labour	_____	_____
Semis	_____	_____
Hersage	_____	_____
Clôture printanière	_____	_____
Insémination	_____	_____
Traite	_____	_____
Comptabilité	_____	_____
Sarclage	_____	_____
Ramassage des roches	_____	_____
Fertilisation	_____	_____
Récolte de foin	_____	_____
Entretien de la machinerie	_____	_____
Choix de taureaux	_____	_____
Injectons de vitamines aux sujets en production	_____	_____
Réparations des stalles et des parcs pour taures	_____	_____
Réponses au courrier	_____	_____

2. Énumère 12 tâches que tu réalises sur l'entreprise et indique si chacune est fixe ou variable.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Consulte le corrigé, page 3

Il est fort probable que certaines tâches se situent entre celles dites fixes et celles dites variables. Ce sont celles qui peuvent être reportées jusqu'à une certaine limite de temps, par exemple certaines réponses au courrier, certaines réunions ou rendez-vous avec client, fournisseur, etc. Lorsque tu seras en présence de ce type de tâches, considère-les quand même dans le groupe des tâches variables.

En résumé, tu devrais être capable de classer chacune des tâches à l'intérieur des différentes activités. Par exemple, lorsque tu prépares le plan d'alimentation en moulée pour la semaine, tu réalises une activité de gestion et lorsque tu donnes cette moulée, tu fais une activité de production.

Tu prends conscience qu'une entreprise exige de toi la réalisation d'un ensemble de tâches par ordre d'importance face aux résultats visés. Un résultat, c'est le changement engendré par une tâche ou une série de tâches. Par exemple, tu changes la façon d'alimenter tes vaches afin d'atteindre la quantité de lait que tu as fixée pour l'année.

En contrepartie, l'entreprise doit te fournir une rémunération qui te permet de satisfaire tes besoins. Elle doit aussi te donner des conditions de travail avantageuses et la possibilité de parfaire ta formation.

Es-tu satisfait(e) du salaire que tu gagnes? Au fait, combien gagnes-tu de l'heure? Quelles sont tes conditions de travail?

.....
.....
.....
.....

5.3 Toi ~~comme~~ personne

Dans les principaux facteurs qui affectent l'organisation de ton temps, nous avons exploré ta fonction dans l'entreprise, ton milieu de travail; il te reste maintenant à te regarder comme personne.

Tu es le principal artisan de ta réussite. Tu es le terrain sur lequel tu dois travailler si tu veux mieux vivre. Pour cela, tu dois avoir une certaine connaissance de toi-même. Pour t'y aider, je te propose deux étapes à franchir:

- questionner ton organisation personnelle,
- questionner ta perception du temps.

5.3.1 Ton organisation personnelle

Prends le temps de répondre à ces questions si tu veux avoir une vue globale de la façon dont tu organises ton temps. À la section suivante, tu auras l'occasion de faire un portrait réel de ton emploi du temps.

- Connais-tu les objectifs principaux de ta fonction? Quels sont-ils?
.....
- Connais-tu exactement le travail que tu as à faire? Quel est-il?
.....
- Ton travail est-il planifié à l'avance? Si oui, est-ce en jour, en semaine, en mois? Si non, pourquoi?
.....
- Te fixes-tu des priorités? Si oui, quelles sont tes priorités? Si non, quelles en sont les raisons?
.....
- Te fixes-tu des heures pour rencontrer les visiteurs?
.....

- Ta façon d'approcher les problèmes et de les solutionner te semble-t-elle efficace? Si oui, pourquoi? Si non, pourquoi?
.....
- Comment approches-tu les problèmes rencontrés sur l'entreprise?
.....
- Délègues-tu des tâches au sein de l'entreprise? Si oui, quelles sont-elles? Si non, quelles sont les raisons qui t'empêchent de déléguer?
.....
- Quelles sont les motivations qui te maintiennent dans ton travail? Classe-les par ordre d'importance, le chiffre "1" étant le plus motivant.
 - . Liberté - autonomie?
 - . Intérêt pour ton travail?
 - . Conditions de travail?
 - . Sécurité d'emploi?
 - . Rémunération?
- Quels sont tes points forts au niveau personnel et au niveau du travail?
.....
- Dans quel(s) domaine(s) as-tu le plus de qualifications et d'habiletés?
.....
- Quelle importance donnes-tu à ton travail dans ta vie?
.....
- Qu'est-ce que tu ne sacrifierais en aucun cas pour le travail?
 - . Le sommeil?
 - . Les loisirs personnels?
 - . Les activités communautaires?
 - . La vie familiale?

- Quelle proportion de temps accordes-tu:
 - . Au sommeil?
 - . Au travail?
 - . Aux loisirs personnels?
 - . Aux activités communautaires?
 - . À la vie familiale?

5.3.2 Ta perception du temps

Après t'être questionné(e) sur ton organisation personnelle et avoir réfléchi sur le temps, est-ce que ta perception du temps demeure la même? Si non, qu'est-ce qui a changé?

.....

.....

Tu sais maintenant qu'en réfléchissant sur la notion "temps" tu peux mieux te connaître car ta perception se traduit dans ton comportement. Afin de mieux saisir qui tu es, identifie à travers ces comportements ceux qui te rejoignent le plus.

	<u>Oui</u>	<u>Non</u>
- Tu n'as jamais une minute à toi.	—	—
- Tu ne peux te libérer un certain temps sans préjudice lors d'un imprévu.	—	—
- Tu as toujours l'impression de te faire organiser.	—	—
- Tu t'organises régulièrement.	—	—
- Tu prends le temps d'admirer le travail accompli.	—	—
- Tu es porté(e) à augmenter le nombre d'heures de travail lorsque tu veux plus de résultats.	—	—
- Tu te questionnes sur les façons d'aborder un travail afin d'être plus efficace.	—	—

Tu vois que l'on pourrait se questionner indéfiniment. C'est à toi de prendre conscience de ta façon de t'organiser. L'image que tu as de toi traduit la perception que tu as du temps. Parmi les images suivantes, laquelle correspond le plus à ta façon de t'organiser dans le temps?

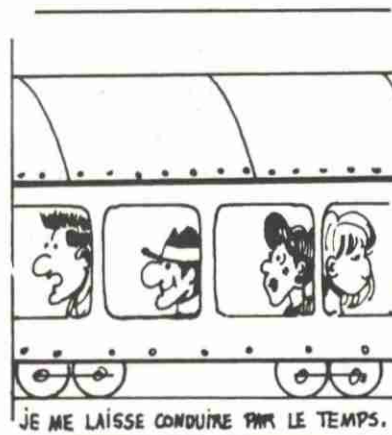
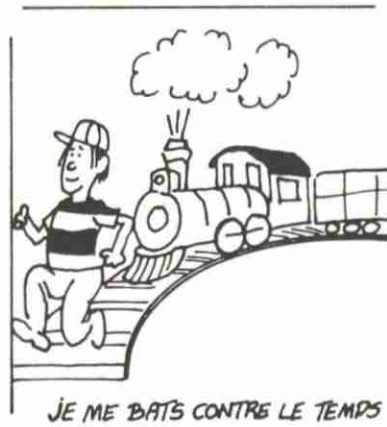


FIGURE 15. L'image que tu as de toi traduit la perception que tu as du temps.

6. QUEL EST L'EMPLOI RÉEL DE TON TEMPS?

Tu connais mieux les problèmes reliés au temps sur l'entreprise. Tu vois l'importance de bien gérer celui-ci car il a une valeur monétaire assez appréciable, même s'il ne t'est pas toujours possible de l'évaluer dans l'immédiat. Tu connais aussi les facteurs qui influencent l'organisation de ton temps. Maintenant, regardons comment tu emploies réellement ton temps.

La qualité de ton emploi du temps se reflète dans la manière dont tu organises les activités d'une journée, d'une semaine, d'une saison ou encore d'une année. C'est à son emploi du temps que nous reconnaissons un bon gestionnaire.

Pour te permettre d'avoir un portrait précis de la façon dont tu utilises ton temps, je t'invite à prendre connaissance de la démarche que les producteurs de deux entreprises ont suivi avec moi il y a quelques mois. Ils avaient à inscrire dans un registre toutes les tâches accomplies pendant 3 jours au cours d'une semaine type. Par la suite, ils devaient dégager la façon dont ils s'organisaient dans le temps. Ainsi, ils seraient en mesure d'apporter des changements si cela était souhaitable.

L'étude de ces deux cas veut te faciliter ce travail en te fournissant une façon de faire pour mieux voir l'emploi réel de ton temps.

6.1 Le projet de Claire et Simon est-il bien différent du tien?

Simon et Claire avaient le goût de s'installer en agriculture afin de répondre à leurs aspirations les plus chères. Ils voulaient un milieu de travail épanouissant où ils pourraient travailler à leur rythme et avoir la possibilité de jouir d'une

certaine qualité de vie. Pour réaliser leurs objectifs, ils ont acheté la ferme des parents de Simon en 1980.

Cette ferme laitière était en bon état. Elle comptait 30 vaches avec son remplacement. La machinerie était adéquate et en bonne condition. A ce moment-là, aucun investissement n'était requis au niveau des bâtiments. Claire et Simon ont donc mis l'accent sur des investissements productifs comme l'achat de quota et l'intégration au lait nature en vue d'améliorer la rentabilité de la ferme et de rencontrer leurs obligations financières.

À l'époque du père de Simon, la ferme pouvait compter sur une main-d'oeuvre familiale nombreuse mais aujourd'hui, Simon et Claire constituent la seule force de travail de leur entreprise. Que s'est-il passé sur cette ferme depuis cinq ans? Claire et Simon sont-ils satisfaits de leurs conditions de vie? Lorsque j'ai rencontré Simon, c'était sûrement une de ses plus dures journées car il n'avait pas de temps à m'accorder. Il a fini par me recevoir, juste après la visite de quelqu'un d'autre en se disant: "Tant qu'à perdre mon temps, je suis aussi bien de le regrouper dans cette demi-journée."

L'échange avec Simon et Claire m'a permis de constater que ces dures journées revenaient souvent et qu'ils étaient essoufflés. Ils étaient loin des motifs qui les avaient conduits à être agriculteurs. Le milieu de travail qu'ils voulaient épanouissant était devenu absorbant et astreignant. Ils n'avaient plus de temps disponible pour se réaliser comme individus.

Simon passait presque tout son temps à réaliser les travaux de l'entreprise. Claire trouvait leur situation pénible. Bref, ils avaient le goût de revoir leur façon de s'organiser pour améliorer leur milieu de travail et de vie.

J'ai donc demandé à Simon de me nommer les tâches qu'il avait réalisées depuis le début de la journée. Il m'a répondu: "Ben voyons, je sais ce que je fais." Simon connaissait assez bien les tâches qu'il avait accomplies mais il ne pouvait indiquer le temps réel de chacune. Même s'il avait voulu changer sa situation, il lui manquait de l'information. Voyant cela, je lui ai proposé la démarche que tu auras l'occasion de suivre un peu plus loin si tu le veux bien.

6.1.1 Comment Simon gère-t-il son temps?

Simon et Claire ont noté dans un registre les tâches réalisées par chacun durant 3 jours au cours d'une semaine type. Si tu veux mieux connaître leur emploi du temps, consulte le registre complété en annexe I à cette leçon. Permits-moi d'attirer principalement ton attention sur le registre complété par Simon puisqu'il fera l'objet d'une analyse dans ce cours. Le tableau 5 de la page suivante te donne un aperçu de ce type de registre. **Quelles sont tes premières impressions?**

.....
.....

Ce registre poursuit les objectifs suivants:

- te fournir des données afin que tu saches réellement comment tu emploies ton temps et ton énergie;
- t'indiquer le nombre d'heures travaillées au cours de la journée;
- te faire voir les tâches fixes, les tâches variables ainsi que le genre d'activités réalisées;
- te démontrer dans quelle mesure tu es maître de ton temps.

Si tu veux que l'analyse de ce que tu fais soit utile, tu dois enregistrer avec précision les tâches accomplies. Tu dois aussi indiquer pour chacune si elle est fixe ou variable et si elle est une activité de gestion ou de production.

TABLEAU 5. Registre des tâches journalières.

NOM: _____ SEMAINE DU: _____ JOUR: _____

[illegible]

g = gestion
p = production

6.1.2 Que peut dégager Simon de sa façon de s'organiser?

Voici la démarche j'ai proposée à Simon et Claire pour analyser leur emploi du temps durant ces 3 jours pour une semaine type. Ils avaient à répondre aux questions ci-dessous. Permetts-moi de te présenter seulement les réponses fournies par Simon même si Claire a aussi effectué cette démarche.

- Quel est le but de Simon?

Être propriétaire d'une ferme laitière et la diriger.

- Quels résultats veut-il atteindre pour l'année?

Améliorer la rentabilité; augmenter la productivité des vaches et des champs; diminuer le nombre d'heures de travail.

- Quels résultats veut-il atteindre au cours de la semaine?

Finir les labours; suivre les dossiers de gestion; ranger la machinerie; finir de presser la paille; préparer l'espace pour le retour des génisses; préparer les bâtiments pour l'hiver; donner certains soins particuliers aux animaux. Aucune priorité n'a été définie.

- De quels types de moyens dispose Simon pour réaliser les tâches?

Il a tous les moyens matériels pour les accomplir. Il dispose d'un bon équipement. Il lui manque peut-être l'informatique.

Si tu regardes toujours le même registre, tu constates que Simon a travaillé 40,5 heures dans les 3 jours. Il a dépensé beaucoup d'énergie pour essayer d'exécuter tous les travaux. Il aurait besoin de revoir son fonctionnement et de questionner le nombre de personnes qui oeuvrent sur l'entreprise en fonction de la taille de cette dernière. Si tu veux savoir le nombre d'heures travaillées par Simon dans une semaine, tu peux le calculer en prenant le nombre d'heures d'une journée que tu multiplies par 7 jours.

- **Quelle sorte d'environnement et de conditions de travail a-t-il?**

Ses journées sont bien remplies et ses semaines sont complètes. Il a un horaire trop chargé. Il ne se donne pas du temps pour la réflexion. Il a un environnement intéressant, tant humain que physique, mais il n'en profite pas.

- **Que peut-il dégager de son emploi du temps?**

- 1° Il se fixe des objectifs tant pour l'année que pour la semaine, mais sans les classer par ordre de priorité. Cette façon de s'organiser lui occasionne du retard par rapport à certaines tâches importantes.
- 2° Simon est seul à prendre des décisions même s'il consulte Claire à l'occasion. Il ne délègue pas une part de son autorité. Il est le centre de décisions de l'entreprise.
- 3° Il a un milieu de travail intéressant mais des conditions défavorables parce qu'il s'oblige à faire lui-même presque tous les travaux de l'entreprise.

Après avoir fait cette démarche, Simon possède un ensemble d'informations lui permettant d'apporter des changements s'il veut changer quelque chose à sa situation. Cette décision lui appartient car lui seul a du pouvoir sur ses comportements et attitudes.

6.2 Le projet de Paul et Denise ressemble-t-il au tien?

Paul est associé avec sa fille Denise depuis cinq ans. Paul est un homme clairvoyant et discipliné. Il aime savoir où il va. Sa fille suit ses traces. Elle est diplômée en zootechnologie et est très intéressée par l'agriculture. Au moment de leur association, la ferme était prête à recevoir un autre salarié. Le père avait planifié la venue de sa fille.

Dès le départ de leur association, Paul confia à Denise la responsabilité du troupeau et de l'administration, se gardant les champs et l'entretien. Avec chacun leur part des responsabilités, ils s'entendirent sur une façon de gérer qui leur permettrait d'être toujours bien informés. Ils décidèrent de se réunir une fois par mois. Au cours de ces réunions, ils discutent des résultats visés pour le mois et des affaires courantes. Ils dégagent les priorités pour le mois et chacun prend ses responsabilités tout en maintenant une bonne communication.

Ils ont pris l'habitude en début d'année de faire leur plan annuel. C'est à ce moment aussi qu'ils décident qui participera aux diverses réunions de l'année, sachant que le père aime tel type de réunion et que la fille tel autre.

Ils savent aussi l'importance de bien répartir leur temps s'ils veulent demeurer efficaces. C'est pourquoi ils s'organisent pour prendre des vacances en planifiant les tâches de l'année et en prévoyant les besoins en main-d'oeuvre.

Ils ont actuellement une ferme de 50 vaches avec leur remplacement. Cette ferme possède les ressources nécessaires à l'accomplissement des différents travaux. Ils ont des conditions de vie qui répondent à leurs aspirations.

Comme leur situation m'intéressait, je leur ai demandé s'ils voulaient savoir avec exactitude leur emploi du temps. Ils n'eurent aucune hésitation voyant une possibilité d'améliorer leur efficacité. Je leur ai donc proposé la démarche suivie par Claire et Simon. Même si les deux ont complété le registre des tâches journalières, permets-moi de te présenter seulement l'analyse de l'emploi du temps de Denise.

6.2.1 Comment Denise gère-t-elle son temps?

Si tu veux avoir une idée de la façon dont Denise emploie son temps durant 3 jours d'une semaine type, consulte le "registre des tâches journalières" présenté en annexe II à cette leçon. Tu peux aussi le comparer à celui de Simon. **Que remarques-tu? ...**

.....
.....

6.2.2 Que peut dégager Denise de sa façon de s'organiser?

Tu te souviens, Denise a principalement la responsabilité du troupeau et de l'administration. Dans leur entreprise, les tâches sont réparties. Analysons donc son emploi du temps à partir des questions ci-dessous.

- **Quel est son but?**

Son but, c'est celui des deux associés: maintenir et développer leur entreprise.

- **Quels résultats vise-t-elle pour l'année?**

L'entreprise vise à augmenter la productivité des vaches, à améliorer le troupeau par une meilleure génétique et des sujets de race, à améliorer les rendements en céréales et en fourrage et à maintenir ou diminuer les heures de travail.

- **Quels sont les résultats visés pour la semaine?**

Les résultats à atteindre sont toujours en lien avec ceux définis par l'entreprise: assurer un suivi du troupeau, faire un bon choix de taureaux, suivre ses dossiers de gestion, aider à certains autres travaux de la ferme.

- **De quels types de moyens dispose-t-elle pour assurer sa fonction?**

La ferme est bien équipée, principalement au niveau de la traite où ils ont un système de traite à retrait automatique.

En regardant son registre, tu constates qu'elle consacre principalement son temps à ses responsabilités. Ses heures de travail sont variées mais elles n'iront pas au-delà de 60 heures pour sa semaine. Elle sait bien répartir ses heures en fonction des résultats visés mais elle a tendance à remplir toute sa journée se laissant parfois peu de temps pour les imprévus.

- **Quelle sorte d'environnement et de conditions de travail a-t-elle?**

Elle a un horaire assez chargé. Elle se laisse peu de place pour les imprévus. Elle se donne du temps pour réfléchir, pour contacter les autres agriculteurs, pour s'informer et se former. Ses conditions de travail correspondent à ce qu'elle veut vivre.

- **Que peut-elle dégager de son emploi du temps?**

1° Elle tient compte des résultats visés et concentre ses énergies afin de les atteindre. Les tâches s'y rattachant sont prioritaires même si à l'occasion elle a tendance à réaliser ce qu'elle aime faire en premier.

2° Elle partage régulièrement avec son père toute l'information et lui demande son avis. Elle est responsable de ses secteurs d'activité et met en commun ses réalisations à leur réunion mensuelle.

3° Elle est très motivée et a un milieu de travail intéressant mais son intérêt lui cause certains problèmes parce qu'elle essaie de courir plusieurs champs, modifiant à l'occasion son horaire.

6.3 Quel est ton projet?

Avant de regarder ton emploi réel du temps, il serait peut-être intéressant de revoir les raisons qui t'ont amené(e) à travailler dans le secteur agricole. Tu peux aussi, si tu le désires, faire un bref survol de tes débuts en agriculture jusqu'à aujourd'hui. D'ailleurs, il serait peut-être intéressant de noter les points les plus saillants.
.....
.....
.....
.....

6.3.1 Comment gères-tu ton temps?

Veux-tu savoir vraiment ce que tu fais durant 3 jours dans une semaine? Si oui, je te propose d'employer un outil appelé "Carnet d'emploi du temps". Tu le trouveras dans la pochette accompagnant ce cours. D'ailleurs, Simon, Claire, Paul et Denise ont employé le même instrument. Ils m'ont dit que cette nouvelle tâche leur prenait entre 10 et 20 minutes par jour. Cette opération peut te paraître ennuyeuse et fastidieuse mais elle est le gage de réussite pour celui qui veut s'organiser plutôt que de se faire organiser.

Voici les étapes à franchir pour utiliser efficacement le "Carnet d'emploi du temps":

1° Choisir trois jours dans une semaine type à chacune des saisons

Il est important de choisir trois jours où tu entrevois qu'il n'y aura pas de surcharge de travail. Chaque semaine doit

représenter la saison en question. Il faut éviter de la prendre au moment où l'entreprise a des périodes creuses.

2° Faire enregistrer les données par chaque travailleur dans l'entreprise

Chaque travailleur aura son "Carnet d'emploi du temps". Toute personne oeuvrant au sein de l'entreprise devra accepter de remplir le carnet durant les 3 jours. Elle devra enregistrer toutes les tâches effectuées au cours d'une journée.

Pour chacune, il faudra indiquer l'heure de début, de la fin et l'écart entre les deux. Cet écart s'écrit en centième: .25, .50. C'est un effort que de chronométrer chacune des tâches mais ce n'est pas une perte de temps que de savoir exactement comment est employé ce temps si précieux.

Il est bien important que le problème de l'allocation du temps soit débattu avec chacun et que tous les travailleurs soient bien situés face à cela et qu'ils acceptent volontairement de participer à cet enrichissement collectif. Il devient alors motivant de s'informer mutuellement à chaque jour de ce que chacun vit face à cette tâche.

3° Déterminer le temps alloué à chacune des tâches

Pour chaque tâche, tu devras indiquer le temps pris pour sa réalisation sous la colonne fixe ou variable. Tu devras aussi noter si c'est une tâche de gestion ou de production. Au besoin, retourne voir le tableau 5.

Lorsque ton carnet est complété, tu as un échantillon de ton emploi du temps durant 3 jours au cours d'une semaine type pour une saison déterminée. Si tu veux, tu peux le faire pour les 3 autres saisons de l'année.

Ton registre te donne une lecture rapide de ton emploi du temps, tu y vois le nombre d'heures travaillées dans ta journée et pendant 3 jours consécutifs. À partir de ce résultat, tu es capable d'estimer le nombre d'heures travaillées durant la semaine si tu maintiens ce rythme.

Cet instrument te permet de voir rapidement à quel genre d'activités tu consacres ton temps. Il t'indique aussi si tu es sur la bonne voie pour atteindre les résultats visés pour la semaine.

Quant au nombre d'heures allouées aux tâches fixes et variables tu en calcules une catégorie et tu fais la différence avec le total des heures pour obtenir l'autre.

(Ex.: Total des heures - heures allouées aux tâches fixes = heures totales variables)

6.3.2 Que peux-tu dégager de ta façon de t'organiser?

Si tu relèves le défi d'enregistrer tes tâches pendant trois jours, tu auras l'information qui t'aidera à analyser l'emploi de ton temps.

À ce moment-ci, veux-tu faire l'analyse de ta fonction?
Si oui, je te propose de suivre la même démarche que celle de Simon, Claire, Denise et Paul, il s'agit donc de répondre aux questions ci-dessous.

- **Quel est ton but?**

.....
.....

- **Quels résultats vises-tu pour l'année?**

.....
.....

- Quels résultats vises-tu pour la semaine?
.....
.....
- De quel type de moyens disposes-tu pour assurer ta fonction?
.....
.....
- De quelle sorte d'environnement et de conditions de travail
bénéficies-tu pour assurer ta fonction?
.....
.....
- Quels traits principaux peux-tu dégager de ton emploi du temps
par rapport à ta fonction?
.....
.....

Lorsque chaque travailleur de l'entreprise aura fait l'analyse de son emploi du temps, vous pourrez en discuter ensemble et décider s'il y a lieu des modifications à y apporter. Cette mise en commun va aussi vous permettre de savoir exactement combien d'heures chacun fournit à l'entreprise ainsi que le temps total exigé par cette dernière.

Maintenant, comme tu connais mieux tes points forts et tes points faibles, tu peux recourir à certains moyens pour améliorer les seconds. Pour y parvenir, tu as besoin de développer des habiletés et d'adopter une attitude positive. C'est ce que nous verrons dans les prochaines leçons.

7. RÉSUMÉ

1. La gestion du temps te force continuellement à penser avant d'agir. Elle fait appel à ta compétence parce qu'elle est fondamentalement apte à juger. Ce n'est pas facile de voir lucidement son portrait et surtout d'accepter de modifier telle habitude ou tel comportement qui peuvent nuire au bon roulement de l'entreprise.
2. Le fait de revoir la façon dont tu t'organises dans le temps est un grand pas vers une efficacité accrue.
3. Pour t'aider à vouloir gérer ton temps, il serait intéressant de te rappeler:
 - combien coûte à l'entreprise une heure de ton temps?
 - que l'organisation de ton temps influence ta façon de travailler et de vivre.
4. Tu dois être convaincu(e) que la gestion du temps peut t'aider à améliorer ton revenu et à te fournir des conditions de travail qui puissent rencontrer tes aspirations. C'est ta responsabilité de te donner les moyens pour y parvenir.
5. Si tu veux que ton temps soit bien géré et que tes aspirations soient satisfaites, tu dois:
 - développer des habiletés;
 - être décidé(e) à te donner les moyens pour le gérer;
 - être convaincu(e) que c'est important et que tu as la capacité de le faire.

EXERCICE I B

Réponds aux questions suivantes.

1. Pour toi, le temps est-il une ressource précieuse? Donnes-en les raisons.

.....
.....
.....

2. Quels profits peux-tu retirer de la gestion de ton temps?

.....
.....

3. Connais-tu tes priorités pour l'année en cours? Énumère-les.

.....
.....
.....

4. Sylvie est une agricultrice qui avait planifié des activités pour toute sa journée. Tu vas chez elle pour lui parler de la session que tu viens de vivre sur la gestion du temps. Sylvie devient très intéressée. Au bout d'une heure, elle se rend compte qu'elle est en retard dans la réalisation de son programme. Est-ce que pour toi Sylvie a gaspillé une heure de son temps? Si non pourquoi? Si oui, donnes-en les raisons?

.....
.....
.....
.....

5. Examine la façon dont Paul, l'associé de Denise, a réalisé les tâches prévues du mercredi au vendredi de la semaine du 13 au 19 octobre 1985. Tu trouveras son registre des tâches en annexe II à cette leçon, pages 67-69.

a) Comment a-t-il réparti son temps?

.....
.....

b) A-t-il concentré ses efforts en regard de ses responsabilités?

.....

c) A-t-il regroupé les tâches semblables?

.....

d) En regardant son horaire, peux-tu supposer qu'il a équilibré sa journée entre le travail et la détente?

.....

e) A-t-il rencontré le résultat visé c'est-à-dire de travailler en moyenne 10 heures par jour durant les périodes de pointe?

.....

f) Son horaire est-il trop chargé pour faire face à des imprévus?

.....

g) D'après toi, Paul considère-t-il le temps comme une ressource précieuse?

.....

Consulte le corrigé, page 4

REGISTRE DES TÂCHES JOURNALIÈRES

NOM: Claire

SEMAINE DU: 13 au 19 octobre 1985

JOUR: lund

DESCRIPTION DES TÂCHES	HEURES (arrondir au quart d'heure)		ÉCART DES HEURES		CODE
	DE	À	Fixes	Va- riables	
Préparation de l'équipement de traite	6:00	6:30	0,50		p
Traite	6:30	8:00	1,50		p
Lavage de l'équipement de traite	8:00	8:30	0,50		p
Ouverture du courrier	10:30	11:40		1,25	p
Préparation de l'équipement de traite	18:00	18:10	0,25		p
Traite	18:10	19:40	1,50		p
Lavage équipement de traite	19:40	20:10	0,50		p
TOTAL DES HEURES:			4,75	1,25	

g = gestion

p = production

REGISTRE DES TÂCHES JOURNALIÈRES

NOM: Claire SEMAINE DU: JOUR: mardi

[illegible]

g = gestion
p = production

REGISTRE DES TÂCHES JOURNALIÈRES

NOM: Claire

SEMAINE DU:

JOUR: mercredi

DESCRIPTION DES TÂCHES	HEURES (arrondir au quart d'heure)		ÉCART DES HEURES		CODE
	DE	À	Fixes	Va- riables	
Préparation de l'équipement de traite	6:00	6:15	0,25		p
Traite	6:15	7:45	1,50		p
Nettoyage de l'équipement	7:45	8:15	0,50		p
Nettoyage de l'équipement	9:30	10:00	0,50		p
Information sur les cours disponibles	14:15	14:30		0,25	g
Déplacement - besoin moulée à veau	14:30	15:30		1,00	p
Reçu appel du conseiller (programme de culture)	15:30	15:40		0,25	p
Alimentation des vaches	16:00	17:15	1,25		p
Repas	17:15	18:00	-	-	-
Préparation de l'équipement de traite	18:00	18:10	0,25		p
Traite	18:10	20:10	2,00		p
Réunion (H.E.A.S.)	20:30	22:00		1,50	-
TOTAL DES HEURES:			6,25	3,00	

g = gestion
p = production

REGISTRE DES TACHES JOURNALIÈRES

NOM: Simon

SEMAINE DU: 13 au 19 octobre 1985

JOUR: lund1

DESCRIPTION DES TACHES	HEURES (arrondir au quart d'heure)		ÉCART DES HEURES		CODE
	DE	A	Fixes	Va- riables	
Alimentation des vaches	6:00	6:30	0,50		p
Traite	6:30	8:00	1,50		p
Lavage de l'équipement	8:00	8:30	0,50		p
Soins aux veaux	8:30	9:00	0,50		p
Repas	9:00	10:00	-	-	-
Soins aux autres animaux et nettoyage	10:00	11:00	1,00		p
Commande de moulée et renseignements	11:00	11:10		0,25	p
Reçu appel de son syndicat local	11:10	11:20		0,25	p
Réparation mineure à un abreuvoir	11:20	11:30		0,25	p
Déplacement: morceau pour abreuvoir	11:30	12:10		0,75	p
Repas	12:10	13:00	-	-	-
Labour (arrêt averse)	13:00	15:30	2,50		p
Pause (maison): lecture du courrier	15:30	16:00		0,50	p
Alimentation des animaux et nettoyage	16:00	17:00	1,00		p
Repas	17:00	18:00	-	-	-
Soins aux animaux	18:00	18:10	0,25		p
Traite	18:10	19:40	1,50		p
Nettoyage de l'équipement	19:40	20:10	0,50		p
Retour à la maison	20:10	20:20	0,25	-	-
Classement de papiers et correspondance	20:20	21:30		1,25	p
Détente	21:30	22:00	-	-	-
Retour à l'étable	22:00	22:30		0,50	p
Laver	22:30	22:40	-	-	-
Coucher	22:40	5:45	-	-	-
TOTAL DES HEURES:			10,00	3,75	

g = gestion
p = production

REGISTRE DES TÂCHES JOURNALIÈRES

NOM: Simon

SEMAINE DU:

JOUR: mardi

[illegible]

g = gestion

p = production

REGISTRE DES TÂCHES JOURNALIÈRES

NOM: Simon SEMAINE DU: _____ JOUR: mercredi

DESCRIPTION DES TÂCHES	HEURES (arrondir au quart d'heure)		ÉCART DES HEURES		CODE
	DE	À	Fixes	Va- riables	
Alimentation des vaches	6:00	6:30	0,50		p
Traite	6:30	8:00	1,50		p
Soins aux veaux	8:00	8:30	0,50		p
Repas	8:30	9:00	-	-	-
Soins aux autres animaux et nettoyage	9:00	10:10	1,25		p
Injecter les vitamines aux sujets en production	10:10	11:40		1,50	p
Entretien du nettoyeur d'étable	11:40	12:15		0,50	p
Repas	12:15	13:00	-	-	-
Préparer la presse	13:00	13:10		0,25	p
Presser le reste de paille	13:10	14:40	1,50		p
Ramasser la paille	14:40	16:00	1,25		p
Décharger et placer cette paille	16:00	17:10	1,25		p
Alimentation des animaux et nettoyage	17:10	18:20	1,25		p
Repas	18:20	19:00	-	-	-
Traite	19:00	20:00	1,00		p
Soins aux animaux et nettoyage	20:00	20:30	0,50		p
Nettoyage de l'équipement	20:30	21:30	1,00		p
Choix de taureaux	21:30	22:00	0,50		g
Détente	22:00	22:30	-	-	-
Laver	22:30	22:50	-	-	-
Coucher	22:50	5:45	-	-	-
TOTAL DES HEURES:			12,00	2,25	

g = gestion
p = production

REGISTRE DES TÂCHES JOURNALIÈRES

NOM: Denise SEMAINE DU: 13 au 19 octobre 1985 JOUR: mercredi

[illegible]

g = gestion
p = production

REGISTRE DES TÂCHES JOURNALIÈRES

NOM: Denise

SEMAINE DU: 13 au 19 octobre 1985

JOUR: jeudi

DESCRIPTION DES TÂCHES	HEURES (arrondir au quart d'heure)		ÉCART DES HEURES		CODE
	DE	À	Fixes	Va- riables	
Alimentation des vaches	6:00	6:30	0,50		p
Traite	6:30	7:40	1,25		p
Soins aux veaux et aux autres animaux	7:40	8:30	0,75		p
Repas	8:30	9:15	-	-	-
Soins aux animaux	9:15	9:45	0,50		p
Nettoyage	9:45	10:15	0,50		p
Programme d'alimentation vaches vélées	10:15	11:00	0,75		g
Vermifuger les animaux	11:00	12:00		1,00	p
Repas	12:00	13:00	-	-	-
Vermifuger les animaux	13:00	15:00		2,00	p
Préparer des fiches pour sujets de remplacement	15:00	15:45		0,75	g
Nettoyage	15:45	16:15	0,50		p
Soins aux animaux	16:15	16:45	0,50		p
Alimentation des vaches	16:45	17:00	0,25		p
Repas	17:00	18:15	-	-	-
Traite	18:15	19:25	1,25		p
Alimentation des vaches	19:25	19:40	0,25		p
TOTAL DES HEURES:			7,00	3,75	

g = gestion
p = production

REGISTRE DES TÂCHES JOURNALIÈRES

NOM: Denise

SEMAINE DU: 13 au 19 octobre 1985

JOUR: vendredi

DESCRIPTION DES TÂCHES	HEURES (arrondir au quart d'heure)		ÉCART DES HEURES		CODE
	DE	À	Fixes	Va- riables	
Alimentation des vaches	6:00	6:30	0,50		p
Traite	6:30	7:40	1,25		p
Soins aux veaux et aux autres animaux	7:40	8:30	0,75		p
Repas	8:30	9:30	-	-	-
Soins aux animaux	9:30	10:00	0,50		p
Nettoyage	10:00	10:30	0,50		p
Préparation des stalles et des parcs pour taures	10:30	12:00		1,50	p
Repas	12:00	13:30	-	-	-
Appel vétérinaire	13:30	13:35		0,25	p
Surveillance d'une vache	13:35	14:00		0,50	p
Visite du vétérinaire	14:00	15:00		1,00	p
Finir les fiches des sujets de remplacement	15:00	15:45		0,75	g
Nettoyage	15:45	16:15	0,50		p
Soins aux animaux	16:15	16:45	0,50		p
Alimentation des vaches	16:45	17:00	0,25		p
Repas	17:00	18:15	-	-	-
Traite	18:15	19:25	1,25		p
Alimentation des vaches	19:25	19:40	0,25		p
Retour à l'étable	22:00	22:15	0,25		p
TOTAL DES HEURES:			6,50	4,00	

g = gestion

p = production

REGISTRE DES TACHES JOURNALIÈRES

NOM: Paul

SEMAINE DU: 13 au 19 octobre 1985

JOUR: mercredi

DESCRIPTION DES TACHES	HEURES (arrondir au quart d'heure)		ÉCART DES HEURES		CODE
	DE	A	Fixes	Va- riables	
Préparation de l'équipement	6:20	6:30	0,25		p
Traite	6:30	7:40	1,25		p
Lavage de l'équipement	7:40	7:50	0,25		p
Soins aux veaux	7:50	8:00	0,25		p
Repas	8:00	9:30	-	-	-
Nettoyage des machines et rangement	9:30	11:45		2,25	p
Repas	12:00	13:30	-	-	-
Programme de culture (conseiller)	13:30	16:00		2,50	g
Repas	17:00	18:00	-	-	-
Préparation de l'équipement	18:00	18:10	0,25	-	p
Traite	18:10	19:15	1,25		p
Lavage de l'équipement	19:25	19:40	0,25		p
Soins aux veaux	19:40	20:00	0,50		p
TOTAL DES HEURES:			4,25	4,75	

g = gestion
p = production

REGISTRE DES TÂCHES JOURNALIÈRES

NOM: Paul SEMAINE DU: 13 au 19 octobre 1985 JOUR: jeudi

DESCRIPTION DES TÂCHES	HEURES (arrondir au quart d'heure)		ÉCART DES HEURES		CODE
	DE	À	Fixes	Va-	
				rtables	
					g,p
Préparation de l'équipement	6:20	6:30	0,25		p
Traite	6:30	7:40	1,25		p
Lavage de l'équipement	7:40	7:50	0,25		p
Soins aux veaux	7:50	8:00	0,25		p
Repas	8:00	9:00	-	-	-
Labour	9:15	12:00		2,75	p
Repas	12:00	13:30	-	-	-
Labour	13:30	15:00		1,50	p
Réparation d'un bris de charrue	15:00	16:00		1,00	p
Rangement de la machinerie	16:00	16:30		0,50	p
Repas	17:00	18:00	-	-	-
Préparation de l'équipement	18:00	18:10	0,25		p
Traite	18:10	19:15	1,25		p
Lavage de l'équipement	19:25	19:40	0,25		p
Soins aux veaux	19:40	20:00	0,25		p
TOTAL DES HEURES:			4,25	5,75	

g = gestion
p = production

REGISTRE DES TÂCHES JOURNALIÈRES

NOM: Paul SEMAINE DU: 13 au 19 octobre 1985 JOUR: vendredi

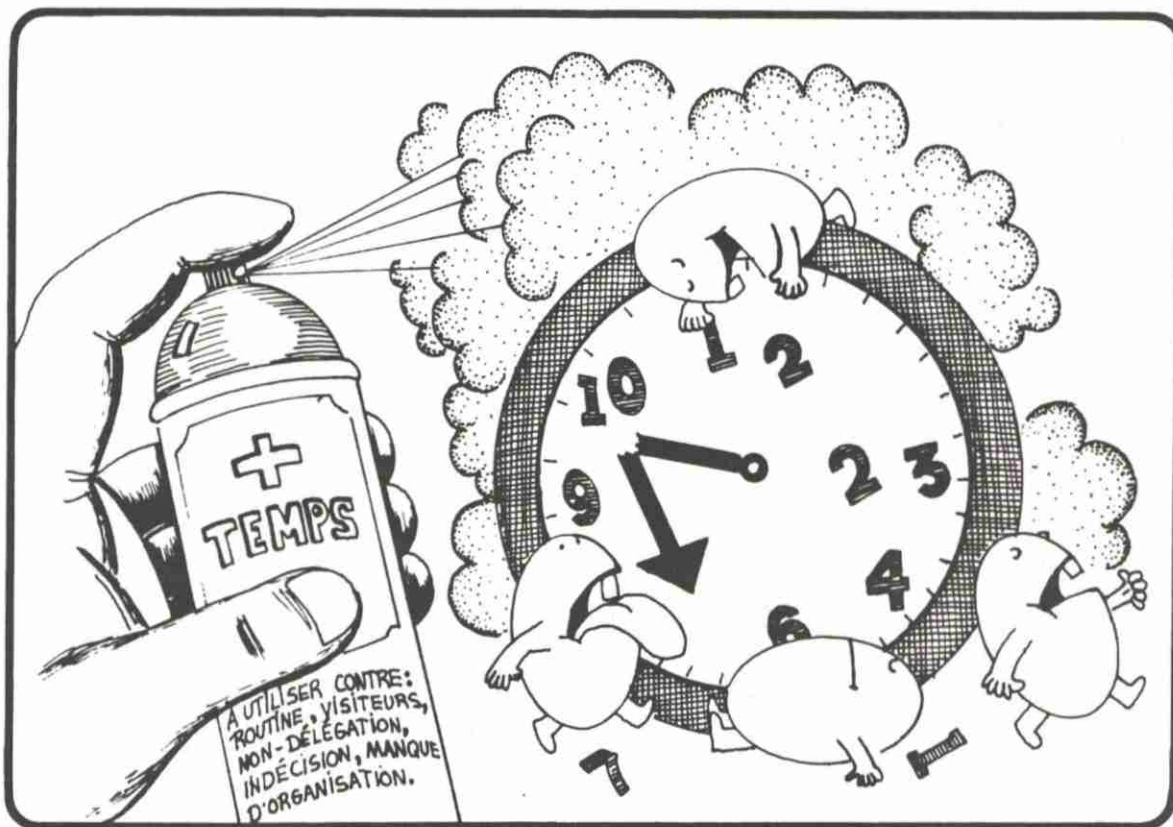
DESCRIPTION DES TÂCHES	HEURES (arrondir au quart d'heure)		ÉCART DES HEURES		CODE
	DE	À	Fixes	Va- riables	
Préparation de l'équipement	6:20	6:30	0,25		p
Traite	6:30	7:40	1,25		p
Lavage de l'équipement	7:40	7:50	0,25		p
Soins aux veaux	7:50	8:00	0,25		p
Repas	8:00	9:30	-	-	-
Labour	9:30	12:50		2,50	p
Repas	12:00	13:30	-	-	-
Labour	13:30	16:30		3,00	p
Repas	17:00	18:00	-	-	-
Préparation de l'équipement	18:00	18:10	0,25		p
Traite	18:10	19:15	1,25		p
Lavage de l'équipement	19:25	19:40	0,25		p
Soins aux veaux	19:40	20:00	0,50		p
TOTAL DES HEURES:			4,25	5,50	

g = gestion
p = production

11



LEÇON 2 : Je chasse les grugeurs de temps.



À LA FIN DE CETTE LEÇON, TU DEVRAS ÊTRE CAPABLE
D'IDENTIFIER LES GRUGEURS DE TEMPS AU SEIN DE TON
ENTREPRISE, LES FACTEURS LES OCCASIONNANT AINSI
QUE LES MOYENS POUR LES DÉPISTER ET LES PRÉVENIR.

PLAN DE LA LEÇON

INTRODUCTION	5
1. QUELLES SONT TES TÂCHES PRIORITAIRES EN FONCTION DU TEMPS DISPONIBLE	7
1.1 Tâches importantes	9
1.2 Tâches urgentes	9
EXERCICE II A	11
2. CONNAIS-TU TES GRUGEURS DE TEMPS?	13
2.1 Un grugeur de temps, c'est quoi?	13
2.2 Qui sont ces grugeurs de temps?	13
2.3 Quels sont les obstacles majeurs à la gestion de ton temps?	17
3. QUELLES SONT LES CAUSES À CES PERTES DE TEMPS?	18
3.1 La routine	19
3.2 L'indécision	20
3.3 L'absence de planification	22
3.4 Attitudes vis-à-vis ton utilisation du temps	24
4. COMMENT DÉPISTER LES PERTES DE TEMPS?	27
5. QUELS SONT LES COÛTS LIÉS AUX PERTES DE TEMPS?	34
6. COMMENT GAGNER DU TEMPS?	40
6.1 Principes	41
6.2 Gagner du temps dans une journée	44
7. RÉSUMÉ	49
EXERCICE II B	51



INTRODUCTION

Dans la leçon précédente, tu as pris conscience de la valeur du temps pour toi et pour l'entreprise. Tu as aussi vu l'importance de la productivité des heures travaillées car elles influencent le coût du produit. Plus tu combines du temps aux autres ressources pour fabriquer un produit, plus il te coûte cher en argent et en énergie.

Comme le temps est une ressource précieuse pour le maintien et le développement de l'entreprise, il devient nécessaire de bien le gérer en essayant de réduire les obstacles qui engendrent des pertes de temps. Ceux-ci touchent à la fois l'individu et l'entreprise.



FIGURE 1. Les obstacles engendrent un manque à gagner pour l'individu et l'entreprise.

Ces obstacles sont très nombreux. Différentes recherches menées en Amérique du Nord démontrent que les gens perdent en moyenne neuf heures de productivité par semaine. Je ne peux

quantifier cette perte dans le secteur agricole mais il est connu que là aussi il y a des pertes de productivité.

Pour l'entreprise, quelles sont les périodes où tu as l'impression d'être moins productif? Crois-tu qu'elles se produisent quotidiennement, de façon hebdomadaire ou encore dépendamment des saisons de l'année? Peux-tu donner des exemples? Quel degré d'importance accordes-tu à ces pertes de temps?

.....
.....
.....
.....

Tu es peut-être tenté(e) de me répondre que ces pertes sont minimales et que tu n'es pas intéressé(e) à y porter une attention particulière. Tu peux me dire aussi que c'est difficile d'imaginer que tu perds du temps vu les nombreuses tâches à réaliser. Dans un cas comme dans l'autre, peux-tu identifier quelques grugeurs de temps?

.....
.....

Dans cette leçon, il te sera possible d'apprendre à chasser les grugeurs de temps. La démarche suivante t'est proposée:

- identifier tes tâches prioritaires en fonction du temps disponible;
- identifier les obstacles te causant des pertes de temps;
- choisir des moyens pour prévenir les pertes de temps;
- estimer les coûts liés aux pertes de temps;
- appliquer des moyens pour gagner du temps.

De cette façon, tu franchiras un pas important dans une gestion plus efficace de ton temps si tu en sens le besoin.

I. QUELLES SONT TES TÂCHES PRIORITAIRES EN FONCTION DU TEMPS DISPONIBLE?

Le temps ne te permet pas de réaliser tout ce que peut te dicter ton imagination en vue de maintenir et/ou de développer ton entreprise. Par conséquent, il devient important de décider ce que tu dois faire pour ne pas allonger tes heures de travail, afin d'améliorer ton mieux-être et celui de ton environnement.

Lorsque tu débutes une journée de travail, penses-tu à établir des priorités ou choisis-tu inconsciemment les tâches les plus importantes, ou encore t'orientes-tu vers les tâches les plus intéressantes? Il se peut aussi que tu suives un ordre déjà établi depuis longtemps. Dans une situation comme dans l'autre, il serait intéressant de questionner l'ensemble des tâches accomplies et la façon de le faire. **D'ailleurs, sur quoi te bases-tu pour bâtir ton programme de la journée?**
.....
.....

Tu te souviens, à la leçon 1, nous avons défini qu'il y avait des tâches fixes et des tâches variables à réaliser au cours d'une journée. Lorsque tu établis le programme de ta journée, tu dois évaluer le temps dont tu disposes en dehors de celui réservé aux tâches fixes. Pourquoi? Cela te permettra d'identifier les autres tâches à accomplir et peut-être à t'orienter vers celles qui sont plus productives. Prenons le cas de Denise. Celle-ci dispose de 6 heures au cours de sa journée pour réaliser différentes tâches comme le montre le tableau de la page suivante.

TABEAU 1. Liste des tâches à accomplir par Denise

Liste de tâches	Temps prévu	Niveau d'importance
- Choix de taureaux	1,00	i ou u
- Réparation d'abreuvoir	0,50	i
- Réunion: relève agricole	2,50	i
- Réunion: fiscalité	2,00	u
- Commande de moulée	0,25	u
TOTAL	6,25	

i: importante
u: urgente

Ce tableau te montre que les tâches sont identifiées d'après leur degré d'importance. Elles peuvent être classées soit importantes, soit urgentes. Toi, sur quoi te bases-tu pour décider qu'une tâche est importante ou urgente au cours d'une journée? Peux-tu donner des exemples?

.....
.....



FIGURE 2. Mon temps, je l'alloue à quel type de tâche?

Avant de donner les caractéristiques d'une tâche importante ou urgente, je vais définir ce que c'est qu'une tâche. C'est un travail bien précis que l'on doit exécuter pour atteindre le résultat visé. Par exemple, la traite est une tâche qui comporte plusieurs étapes dont chacune doit être bien exécutée si l'on veut atteindre le résultat visé c'est-à-dire une traite constante et efficace.

1.1 Tâches importantes

Ces tâches découlent des résultats attendus pour une période concernée. Elles sont aussi liées à la fonction occupée. Par exemple le résultat visé pour la semaine est de réaliser ton budget fiscal. Pourquoi? Dans ton programme annuel, tu recherches comme résultat global à payer le minimum d'argent en impôt. Si tu veux l'atteindre, tu ne peux pas dépasser cette date; sinon tu ne retireras pas les avantages recherchés.

Les tâches sont toutes importantes dépendamment du moment où elles sont réalisées. Prenons l'exemple du classement des factures et autres papiers. Cette tâche devient très importante au moment où tu prépares ton budget fiscal; par contre, elle est secondaire lors de la période des semis car cette dernière retient une bonne partie de ton attention à ce moment.

1.2 Tâches urgentes

Ces tâches doivent être exécutées sans délai; sinon, elles pourront avoir un impact négatif sur la rentabilité de l'entreprise. **Peux-tu donner des exemples?**
.....
.....

Ce sont des tâches importantes dont l'échéancier n'a pas été respecté. Voici quelques exemples:

- le nettoyeur d'étable ne fonctionne plus car la palette brisée n'a pas été réparée à temps;
- la presse à foin qui se brise lors d'une bonne journée de récolte car le morceau usé n'a pas été changé;
- l'animal que tu devais vendre devient malade;
- un manque de moulée pour nourrir tes bêtes car la commande n'a pas été faite à temps;
- etc.

Parmi ces tâches, tu retrouves aussi des imprévus comme le bris soudain d'une machinerie bien entretenue, le gel des prairies, la foudre qui détruit le toit de la grange, etc.

Ces tâches, lorsqu'elles sont présentes, demandent toute ton énergie, t'obligeant même à mettre de côté les tâches importantes prévues. **Que fais-tu dans pareille situation pour reprendre le contrôle des événements?**

.....

.....

Tu devrais prendre le temps d'identifier toutes les tâches à réaliser au cours de la période considérée, leur niveau d'importance et le temps prévu pour chacune. Par la suite, tu pourrais réaliser les tâches en commençant par les plus urgentes. Pour t'aider à identifier le niveau d'importance des tâches, je te propose l'exercice suivant.

EXERCICE II A

Robert est associé avec son père Émile. Celui-ci est très impliqué dans les organismes et doit s'absenter régulièrement laissant à Robert la réalisation des travaux. Comme la ferme a ses exigences, il arrive à certains moments que Robert soit débordé. Pourtant, il a comme principe de réaliser les tâches au bon moment. Regardons ensemble les tâches variables prévues pour la semaine du 13 au 19 octobre 1985. Il dispose de 36 heures pendant sa semaine. Il prévoit donc travailler en soirée.

Liste des tâches variables	Niveau d'importance
- Programme d'alimentation prévu pour le début du mois - Choix de taureaux - Injections de vitamines aux génisses - Labour (20 ha) - La pesée des génisses normalement faite en début du mois - Les entrées comptables des deux derniers mois - Réunion de son syndicat Jeudi - sujet important	

Dans cette liste de tâches, peux-tu aider Robert, à identifier les tâches importantes "i" et urgentes "u".

Consulte le corrigé, page 6

Pour t'aider à être gagnant c'est-à-dire réaliser principalement les tâches importantes et occasionnellement les tâches urgentes, je te propose de regarder les obstacles à une bonne gestion du temps. Ce sujet fera l'objet de la section suivante.

2. CONNAIS-TU TES GRUGEURS DE TEMPS?

Dans l'entreprise, te retrouves-tu périodiquement dans le cercle des tâches urgentes? Si oui, quelque chose ne tourne pas rond.

Pour pouvoir améliorer l'utilisation de ton temps, il te faut absolument analyser l'emploi que tu en fais. Cette démarche est déjà amorcée puisque tu as rempli ton carnet d'emploi du temps à la leçon 1. Tu as donc l'information nécessaire pour identifier les grugeurs de temps au sein de l'entreprise.

2.1 Un grugeur de temps, c'est quoi?

Un grugeur de temps peut être associé à tout facteur freinant l'atteinte des résultats visés dans un laps de temps déterminé. **Peux-tu en nommer quelques-uns?**.....

.....

Les grugeurs de temps sont de toute nature: par exemple, le manque de délégation, l'indécision, les interruptions de travail par les vendeurs et le téléphone, les imprévus, les oublis, le manque de compétence, etc.

Le fait d'avoir de la difficulté à réaliser ce que tu aimerais faire dans le temps dont tu disposes est peut-être dû à certains obstacles qui apparaissent sur ta route. Quels sont-ils?

2.2 Qui sont ces grugeurs de temps?

En gestion du temps, il est courant d'entendre certaines phrases types comme "je suis seul pour faire tous les travaux sur la ferme" ou "j'aurais dû faire ceci plutôt que cela" ou encore "il m'arrive toujours des imprévus", etc. Lorsque tu entends ces phrases, tu croirais entendre "je suis seul et j'aime faire toutes

les choses moi-même", "j'ai peur de faire des erreurs et je suis indécis" ou encore "j'agis comme s'il n'y avait pas d'imprévus", etc.

Ces phrases, tu les connais et les dis peut-être. Elles sous-tendent les obstacles rencontrés par les personnes dans la gestion de leur temps. Le tableau 2 t'en présente une liste.

TABEAU 2. Obstacles à la gestion du temps

Planification

- Laisser des tâches inachevées
- Essayer d'en faire trop et faire une estimation irréaliste du temps
- Manquer d'objectifs, de priorités et d'échéances
- Gérer par crise, éteindre des feux
- Priorités changeantes

Organisation

- Description confuse des fonctions
- Installation ou équipement inadéquats
- Faille dans le système de classement
- La routine
- Désorganisation personnelle

Direction

- Absence de coordination et de travail d'équipe
- Manque de motivation
- Refus de déléguer des tâches
- Conflits non solutionnés
- Employés trop dépendants, manque de formation
- Travail trop conçu dans les détails
- Retard

Contrôle

- Visiteurs Impromptus
- Téléphone
- Incapacité de dire non
- Manque de discipline personnelle:
 - flânage
 - mauvaise condition physique
 - faible rendement

Communication

- Longues conversations
- Réunions improductives
- Mauvaises communications
- Mauvaise écoute

Prise de décision

- Indécision
- Décision imprévue
- Besoin de tous les faits

Tu constates que les obstacles sont très nombreux et qu'ils peuvent réduire grandement ton efficacité au sein de ton travail. Tu peux observer que certains dépendent de toi comme individu et que d'autres proviennent de l'extérieur.

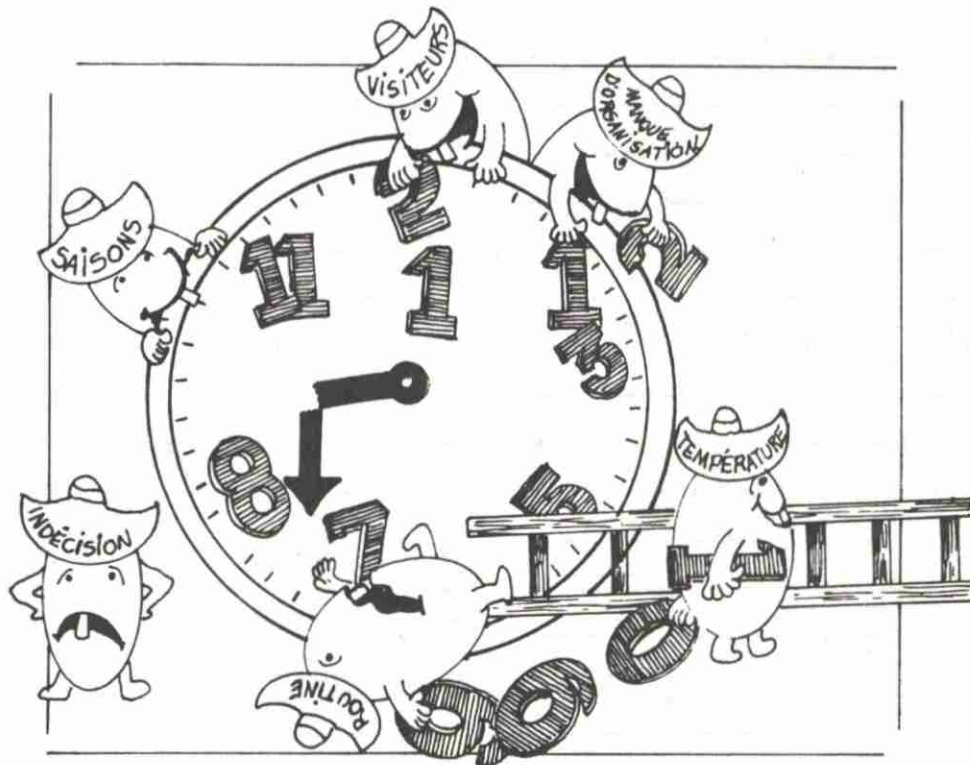


FIGURE 3. Origine des grugeurs

À partir de cette liste, peux-tu identifier les principaux obstacles qui t'empêchent de réaliser toutes les activités que tu aimerais faire? Tu peux aussi indiquer si ces obstacles sont provoqués par toi ou par l'extérieur. Par exemple, l'habitude de tout faire en même temps peut être un défaut personnel alors que le visiteur impromptu relève de l'extérieur. Pour faire ce petit exercice, tu peux utiliser le tableau 3 de la page suivante.

TABLEAU 3. L'origine des obstacles: toi ou l'extérieur.

Toi	Extérieur
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

D'après le tableau que tu viens de compléter, les principaux obstacles sont de quelle origine? Que peux-tu tirer de cette information?

.....

2.3 Quels sont les obstacles majeurs à la gestion de ton temps?

D'après les tableaux 2 et 3, quels sont pour toi les principaux obstacles majeurs à l'accomplissement des résultats visés?

.....
.....
.....
.....
.....

Pour t'aider dans ce travail, regardons ensemble le comportement d'une personne qui a comme obstacle majeur "l'oubli". Que fait-elle? Elle a souvent l'habitude de dire: "me semblait que j'avais d'autres tâches à faire, d'autres commissions à apporter". Elle se fie plus à sa mémoire qu'à l'écrit, elle oublie des choses.

Exemple

Arthur monte au champ pour andainer. Il voit un bris dans la clôture. La journée terminée, Arthur ne repense plus au bris de la clôture. Le dimanche suivant, les vaches traversent dans son champ de céréale. Quelle est la réaction d'Arthur? Ah, ces vaches, elles choisissent bien leur moment. C'est alors qu'il se rappelle le bris.

Cette réparation est devenue une tâche urgente car elle n'a pas été réalisée à temps. Tu vois le temps qu'elle gruge à Arthur: il doit courir après les vaches et réparer le bris. Quelles en sont les conséquences? Cet oubli aurait pu causer des pertes économiques si les vaches s'étaient blessées ou si le champ de céréale avait été sérieusement endommagé.

Maintenant, tu te demandes sans doute ce qui occasionne ces pertes de temps. Il se peut aussi que tu en connaisses les causes. Dans un cas comme dans l'autre, je t'invite à les noter sur l'espace prévu à cette fin. Par la suite, tu pourras comparer tes éléments de réponse à ce qui suit.

.....
.....

3. QUELLES SONT LES CAUSES À CES PERTES DE TEMPS?

Il est important d'identifier les causes qui donnent naissance à ces grugeurs de temps. Les obstacles sont de nature universelle, tandis que les causes et les solutions à ces obstacles ont plus tendance à être personnelles.

Par exemple, si tu as identifié que "l'indécision" est ton grugeur de temps, il devient opportun de découvrir les causes qui t'amènent à être indécis(e). Parmi celles-ci, tu peux retrouver le manque de confiance en toi, la peur de te tromper, la crainte des conséquences, la peur des conflits, etc. Lorsque tu as identifié les causes, tu regardes comment tu peux amorcer des changements afin d'être plus efficace.

Le tableau 4 illustre la relation de certains grugeurs avec les causes possibles. Il se peut que tu retrouves certains de ces obstacles à différents moments au sein de l'entreprise.

TABLEAU 4. Relation entre les grugeurs et leurs causes.

Grugeurs de temps	Causes possibles
Manque de planification	• Confusion dans les priorités • Étendue des intérêts • Incapacité à fixer les priorités • Essayer d'en faire trop en peu de temps • Mauvaise organisation • Estimation irréaliste du temps • Répondre à l'urgence
Routine et train-train	• Manque de priorités • Manque de buts et d'objectifs • Priorité accordée aux détails • Refus de déléguer • Oublis fréquents
Indécision	• Manque de confiance • Peur de se tromper • Crainte des conséquences d'une erreur

Si la routine, l'indécision et l'absence de planification sont des éléments qui te gênent dans ton fonctionnement, prends le temps d'y réfléchir avec nous.

3.1 La routine

C'est l'habitude que tu as développée de réaliser une tâche toujours de la même façon. Ta façon de faire est machinale, c'est-à-dire que tu n'as pas à y penser pour la réaliser. Comme tu retrouves à l'intérieur de ta fonction une série de tâches répétitives, il n'est pas difficile de tomber dans ce piège. Ce n'est pas le caractère répétitif qui en fait une tâche routinière, mais c'est surtout l'absence de remise en question de la manière de faire.



FIGURE 4. Vois-tu l'importance de remettre en question la manière de réaliser des tâches?

Il se peut que tu utilises déjà la meilleure méthode mais si tu ne la questionnes pas, tu ne peux en avoir la certitude. Tu pourras le savoir seulement en comparant ta façon de faire avec celle d'autres personnes.

Nos habitudes routinières sont là pour demeurer lorsque nous ne questionnons pas le temps mis pour effectuer une tâche. La pire habitude est de ne pas se fixer de délai d'exécution pour chaque tâche. Ceci a pour conséquence d'utiliser tout le temps disponible, causant parfois des retards dans la réalisation des tâches prévues et modifiant ton rythme de travail. Tu as alors le sentiment d'être bousculé(e) ou de te faire organiser.

Tu retrouves les mêmes conséquences si tu fais une estimation irréaliste du temps nécessaire à la réalisation d'une tâche. Dans ce cas, il se peut que tu aies trop de tâches à accomplir pour le peu de temps disponible.

Exemple

Arthur avait prévu labourer le champ no 1 en 10 heures. Dans son estimation, il avait tenu compte de l'efficacité avec laquelle il pouvait labourer. Pourtant le temps de réalisation fut de 15 heures. Cet écart est dû à la forme du champ et à la façon de le travailler. La réalisation de cette tâche influence donc la séquence des autres causant parfois des urgences.

As-tu l'habitude d'estimer le temps nécessaire à la réalisation de chaque tâche? Si je te demandais de me faire une liste des tâches à accomplir pour le lendemain, est-ce que l'ensemble des activités prévues correspondrait à une journée de travail normale? Ce petit test peut te rappeler l'importance de se fixer des délais raisonnables en fonction des priorités établies.

3.2 L'indécision

C'est l'état de celui qui hésite longtemps avant de prendre une décision, même si celle-ci a peu d'importance.

L'indécis a peur de prendre des décisions parce qu'il manque de confiance et qu'il a peur de commettre des erreurs. Il

ne voit pas l'erreur comme une source d'apprentissage. La pire erreur que tu peux faire c'est de ne pas décider, car l'indécision fait perdre beaucoup de temps.

Exemple 1

Tu es porté(e) à mettre de côté un problème pour deux ou trois jours. Pourtant, tu devras y repenser et parfois c'est difficile de trouver du temps pour le faire. Il se peut aussi que tu y repenses pendant l'exécution d'une autre tâche, diminuant ainsi ta concentration et allongeant la durée de la tâche.

Exemple 2

Combien de fois manipules-tu ton courrier? Une, deux, trois fois parce que tu n'as pas décidé immédiatement ce que tu faisais avec telle lettre?

Tu vois que l'indécision est génératrice d'inquiétude et d'anxiété. Ces manifestations peuvent empêcher la réalisation d'activités demandant de la concentration. Cette anxiété est si dévastatrice qu'elle peut t'exténuer avant même de commencer ta journée. L'attitude découlant de cet état est de remettre au lendemain.

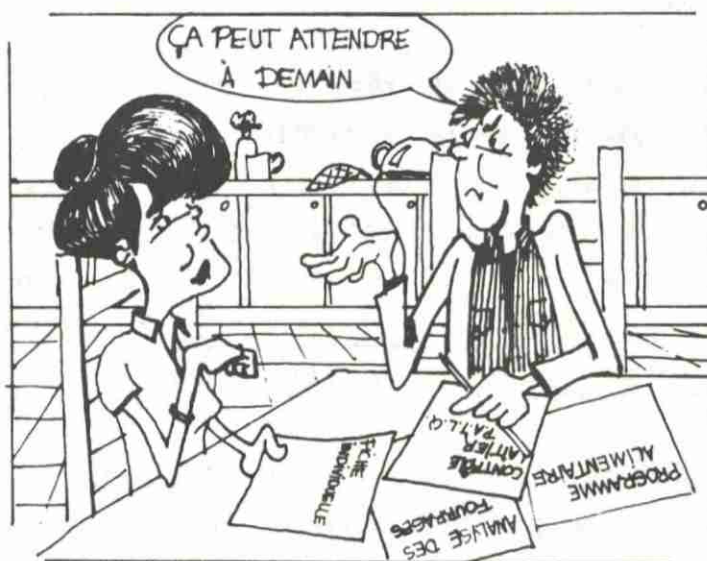


FIGURE 5. Le fait de remettre à plus tard peut être considéré comme de l'indécision.

Il est vrai qu'une part d'incertitude est liée à toute décision, mais elle ne doit pas te paralyser au point de remettre à plus tard. Plus une décision est prise rapidement pour changer une situation, plus tu as du temps pour te réajuster si elle se révélait inadéquate. À la limite, il vaut mieux prendre une mauvaise décision que pas du tout.

À toute décision est lié un risque. Tu ne dois pas attendre d'avoir toute l'information pour décider.

3.3 L'absence de planification

C'est un des obstacles majeurs à la gestion efficace du temps. Es-tu de ceux dont les résultats sont définis clairement car une imprécision à ce niveau pourrait te faire perdre beaucoup de temps? Tu es alors comme un aveugle à la recherche de son chemin car le résultat à atteindre t'indique la direction et te donne une raison d'agir.

De plus, ce manque de résultats précis cause de la confusion dans le choix des tâches à exécuter. Dans une telle situation, les tâches dites urgentes prennent le pas sur les tâches dites importantes sans pour autant être d'une urgence absolue. Il n'en demeure pas moins que tu es très actif(ive) et que les journées sont longues. N'oublie surtout pas que la productivité décline à un rythme accéléré après huit heures de travail.

L'absence de priorités t'amène à confondre activité et résultat. Cette perception t'incite à essayer d'en faire trop en très peu de temps. Si cette perception est liée à l'attitude que tu as de vouloir tout faire seul(e), tu vois le genre de contrat que tu viens de te donner.



FIGURE 6. L'absence de délégation provoque un engorgement des tâches à réaliser dans le temps dont tu disposes.

Cette façon de travailler est épuisante et stressante. Une accumulation de fatigue diminue ta concentration et favorise la réalisation de tâches secondaires comme le nettoyage, l'entretien au détriment de tâches importantes. Pourquoi? Elles sont routinières c'est-à-dire déjà prévues et sécurisantes.

Attention, la fatigue est un grugeur de temps important.

Ton manque de planification peut être dû à la façon dont tu t'organises personnellement. Il peut originer aussi du peu d'installation et d'équipement possédés, de la non-fonctionnalité des installations, etc.

Exemple

Arthur répare le toit de sa remise. Il fait le va et vient entre elle et son atelier. Pourquoi? Il n'a pas pris le temps d'identifier tout ce dont il avait besoin pour effectuer la réparation.

En résumé, tu constates qu'un bon nombre d'obstacles proviennent de la personne elle-même: par exemple, essayer d'en faire trop à la fois, le faire soi-même, remettre au lendemain, etc. Il est intéressant de constater que ces obstacles révèlent notre façon d'être. Ainsi, tu peux travailler sur toi et te façonner de nouvelles habitudes.

Les obstacles découlant de l'extérieur sont ceux issus d'événements comme les saisons, la température, etc. ou encore de l'entourage comme les visiteurs impromptus, les communications téléphoniques, etc.

Tous ces obstacles sous-tendent des comportements qui sont liés à des attitudes. Ces attitudes sont les éléments que tu dois reconnaître si tu veux modifier tes habitudes. Quelles sont-elles?

3.4 Attitudes vis-à-vis ton utilisation du temps

As-tu l'impression que tu profites bien du temps dont tu disposes? Portes-tu attention à la façon dont tu le répartis. As-tu l'impression d'en gaspiller?

Si tu veux reconnaître certaines de tes attitudes vis-à-vis l'utilisation de la ressource temps, réponds à ce petit questionnaire.

Pour toi, ça veut dire quoi gérer le temps?

.....
.....

La gestion du temps est un processus qui consiste à planifier, organiser et contrôler le temps afin de permettre à l'entreprise de disposer du temps nécessaire pour réaliser ses activités, tout en répondant aux aspirations des travailleurs. Autrement dit, c'est s'organiser pour ne pas se faire organiser.

Tu sais que tout se tient dans une entreprise. Par exemple, si tu prends tout un avant-midi pour essayer de réparer une machinerie, tu n'auras pas assez de temps pour effectuer les autres tâches prévues. Ceci aura comme conséquence de changer ton rythme de travail, de te causer du stress, de t'occasionner des pertes d'énergie et parfois des pertes économiques.

L'important, ce n'est pas le nombre d'heures dont tu disposes (car elles sont limitées), mais la façon dont tu les emploies. Peu importe le nombre d'heures de travail fournies au cours de la semaine, il existera presque toujours un écart entre le travail accompli et celui que tu pourrais ou devrais accomplir.

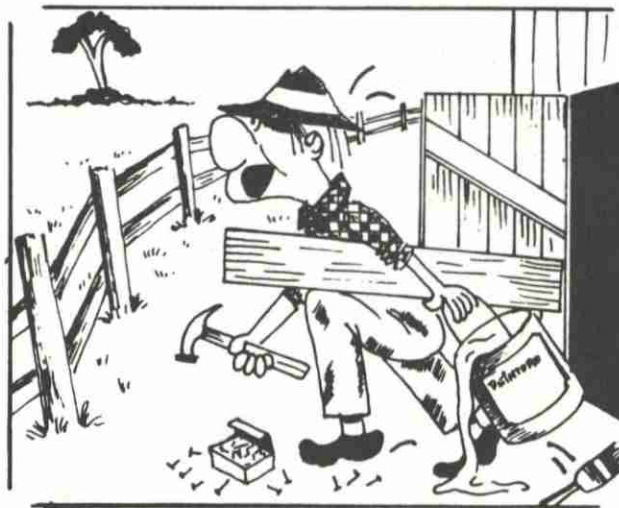


FIGURE 11. Même s'il y a un écart entre les activités prévues et réalisées, n'accélère pas pour autant ton rythme de travail mais regarde plutôt ta façon de travailler.

Si tu gères bien ton temps, tu pourras:

- travailler le même nombre d'heures et avoir plus de résultats;
- travailler moins d'heures et avoir les mêmes résultats;
- travailler plus d'heures et avoir des résultats exceptionnels.

La gestion du temps met l'accent sur la façon de t'organiser. C'est toi qui décides des moments où les activités doivent être réalisées.

4. COMMENT DÉPISTER LES PERTES DE TEMPS?

Si tu as bien identifié les obstacles à la gestion efficace de ton temps, tu peux alors dépister les moments, les attitudes et les situations qui te font perdre du temps. Très vite, si tu prends l'habitude d'enregistrer immédiatement les tâches accomplies ou de te les remémorer à la fin d'une journée pour les noter, tu pourras évaluer plus facilement ta façon de t'organiser. Cette prise de conscience va te permettre d'identifier les grugeurs de temps qui affectent ta productivité et par conséquent la rentabilité de ton entreprise.

Pour arriver à dépister les grugeurs de temps, je te propose d'examiner la façon dont tu t'organises au cours d'une période de travail (jour, semaine, mois, etc.). Pour illustrer cette démarche, j'ai choisi de le faire dans le cadre d'une journée de travail.

Pour ce faire, tu dois enregistrer chaque tâche au moment de sa réalisation dans ton carnet ou tu dois te les remémorer afin de les noter plus tard. Cet enregistrement te permettra de faire l'évaluation de ta journée. À la fin de la journée tu devrais être capable de répondre à ces questions:

- Quelles étaient les tâches prévues?
- Quelles tâches ont été accomplies?
- Quelles tâches n'ont pas été réalisées?
- Existe-t-il un écart entre les tâches prévues et les tâches accomplies?
- Quelles en sont les causes?
- Y a-t-il des moyens pour améliorer la situation?

Le tableau de la page suivante résume cette démarche.

TABEAU 5. Démarche pour t'amener à poser un diagnostic sur la façon dont tu organises ton emploi du temps au cours d'une période.

Tâches prévues	Tâches accomplies	Écart	Causes	Moyens correctifs

Pour t'aider à saisir la démarche, faisons l'examen d'une journée de travail de Simon présentée au tableau 6 de la page suivante. J'ai retenu le mardi comme journée type. Revoyons ensemble cette journée. Il s'est levé à 6 h 00 et a réalisé des tâches jusqu'à 21 h 30 en prenant peu de temps pour manger. Ce fut une longue journée car en plus des tâches fixes, il avait programmé plusieurs tâches variables différentes. La majorité de celles-ci étaient des tâches de production. À la fin de la journée, Simon était fatigué et déçu de n'avoir pu réaliser ce qu'il avait prévu. Au cours de la journée, il a vécu de la frustration parce que les tâches le commandaient tout le temps.

TABLEAU 6. Registre des tâches journalières.

NOM: Simon

SEMAINE DU:

JOUR: mardi

DESCRIPTION DES TÂCHES	HEURES (arrondir au quart d'heure)		ÉCART DES HEURES		CODE
	DE	À	Fixes	Va- riables	
Nourriture des vaches	6:00	6:30	0,50	-	p
Traite	6:30	8:00	1,50	-	p
Soins aux veaux	8:00	8:30	0,50	-	p
Repas	8:30	9:00	-	-	-
Soins aux autres animaux et nettoyage	9:00	10:00	1,00	-	p
Entretien de la charrue, plus gaz pour tracteur	10:00	10:10	-	0,25	p
Laver et nettoyer épandeur	10:10	11:00	-	1,00	p
Laver et désinfecter les places pour les génisses	11:00	12:10	-	1,25	p
Repas	12:10	13:00	-	-	-
Labour	13:00	14:30	1,50	-	p
Le voisin a besoin de lui	14:30	15:00	-	0,50	p
Labour	15:00	16:30	1,50	-	p
Nourriture des animaux et nettoyage	16:30	17:30	1,00	-	p
Repas	17:30	18:00	-	-	-
Soins aux animaux	18:00	18:10	0,25	-	p
Traite	18:10	19:40	1,50	-	p
Nettoyage de l'équipement	19:40	20:10	0,50	-	p
Préparer la ventilation pour l'hiver	20:10	21:30	-	1,75	p
Détente	21:30	22:00	-	-	-
Laver	22:00	22:15	-	-	-
Coucher	22:15	5:45	-	-	-
TOTAL DES HEURES:			9,75	4,75	

g = gestion
p = production

- Si tu fais un résumé de la journée de Simon, tu constates:
- que Simon a consacré presque toute sa journée à son travail;
 - qu'il n'a presque pas eu de moments de détente;
 - qu'il a eu peu de contact et de communication avec les membres de sa famille;
 - etc.

Après l'examen de l'organisation de la journée de Simon, on constate que des feux rouges ont dû allumer à certains moments pour lui indiquer des obstacles à la gestion de son temps. En voici quelques-uns:

- essoufflement,
- sentiment de frustration,
- pas de temps pour les imprévus,
- absence de priorités,
- excès d'engagement,
- précipitation,
- incapacité de refuser,
- etc.



FIGURE 7. Reste alerte, sois à ton écoute.

Tu vois bien que l'examen d'une période de travail peut te renseigner sur l'emploi efficace de ton temps. N'hésite pas à le faire régulièrement car cela peut avoir des conséquences sur ta santé et ta productivité. Si tu penses que tu n'as pas le temps ou que tu ne veux pas prendre le temps parce que tu considères cela comme une perte de temps, le moment est venu de t'arrêter et de prendre du recul car tu ne considères peut-être plus le temps comme une ressource précieuse.

Après l'accomplissement de plusieurs tâches au cours d'une période, si les résultats visés ne sont pas atteints, essaie d'en identifier les causes (obstacles) et cherche tout de suite les moyens qui auraient permis leur réalisation.

Les questions ci-dessous peuvent aussi t'aider à revoir la façon dont tu t'organises au cours d'une période.

- Est-ce que tu identifies bien ta fonction dans l'entreprise lorsque tu exécutes telle tâche? Si oui, passe à la suivante.
- Est-ce que tu définis bien comment tu veux répartir ton temps au cours d'une journée (travail, sommeil, loisir)?
- La proportion du temps alloué au travail est-elle clairement définie?
- Tes résultats sont-ils bien définis pour les différentes périodes?

- Établis-tu des priorités par rapport aux résultats visés?
- Les résultats visés sont-ils précis?
- Les tâches sont-elles cohérentes avec les résultats visés?
- Est-ce que les délais d'exécution fixés pour chacune de ces tâches sont réalistes?
- Ton horaire est-il surchargé?
- Est-ce que telle activité est nécessaire à la réalisation des résultats visés?
- Est-ce qu'il y a un écart entre les tâches accomplies et prévues? Si oui, pourquoi?
- Es-tu généralement satisfait(e) du travail accompli?

Voici également une série d'indices qui peuvent t'aider à reconnaître les obstacles à ton organisation. Au cours d'une période (journée):

- t'es-tu entendu dire que tu n'avais pas le temps ou que tu manquais de temps?
- as-tu eu l'impression de te sentir envahir par les événements, que ceux-ci avaient le contrôle et que tu ne maîtrisais plus rien?
- as-tu eu l'impression de courir après ton souffle toute la journée, de poser des gestes peu importants et d'être embourbé(e) par les tâches routinières?

- as-tu eu l'impression d'être très fatigué(e) à la fin de la journée?
- te sens-tu coupable parce que tu n'as pas été assez productif ou productive?

Si tu passes par toute cette gamme de sensations à différents moments de la journée, il serait avantageux de jeter un coup d'oeil sur ton organisation. Essaie de revoir ce qui t'a amené à avoir ces comportements. Sois à ton écoute. Tu pourras ainsi identifier les obstacles, commencer à les accepter et trouver des moyens pour les éviter.

Je dois trouver le temps pour les choses importantes.

Du temps alloué à la planification permet, au bout du compte, d'en gagner beaucoup.

**Ralentir ... pour en faire plus ou en faire moins ...
pour en faire plus ...**

**Apprendre à disposer judicieusement de ton temps
t'amènera à de meilleures décisions pour améliorer
la rentabilité de l'entreprise et ta qualité de vie.**

5. QUELS SONT LES COÛTS LIÉS AUX PERTES DE TEMPS?

Tu te souviens, dans la leçon 1, nous avons dit que le temps est monnayable. Dans ton cas, il est difficile de déterminer la valeur d'une heure de travail sachant que ta rémunération est faite en fonction de tes besoins personnels.

Pour estimer la valeur de ton temps, je vais faire comme si tu étais rémunéré(e) à l'heure. Comment calculer ton taux horaire? Tu prends le montant que tu retires de l'entreprise pour ton coût de vie et tu le divises par le nombre d'heures travaillées. Le résultat obtenu donne un ordre de grandeur de ton taux horaire. Par exemple, si tu te prends un salaire annuel de 15 000 \$ pour vivre, l'entreprise te paie 6,00 \$/heure pour tes 2 500 heures de travail.

Tu as vu qu'il y a beaucoup d'obstacles à la gestion efficace de ton temps. Selon toi, ces derniers occasionnent-ils un manque à gagner et/ou une perte économique? Par exemple, lorsque au cours de la journée, tu consacres du temps à échanger avec ton voisin sur la température et que certaines priorités ne sont pas encore réalisées, as-tu l'impression que ça coûte quelque chose à l'entreprise et à toi?

Qu'est-ce ça peut coûter à l'entreprise?

Si, comme dans l'exemple précédent, tu reçois 6,00 \$/heure et que tu parles 60 minutes avec le voisin, tu viens de coûter à l'entreprise 6,00 \$ plus un montant non évalué pour les résultats que tu aurais pu atteindre si tu avais travaillé efficacement durant cette heure. Pour les entreprises ayant des dépenses administratives pour leurs employés, elles doivent les ajouter au coût horaire. En résumé, ce que ça coûte:

- le taux horaire
- + le montant occasionné pour l'administration
- + le coût d'opportunité

Qu'est-ce que ça te coûte à toi?

Cette perte de productivité se traduit par un manque à gagner puisque tu te rémunères selon le revenu. Si ton revenu est plus bas, il est peut-être dû à la façon dont tu organises ton temps. Pourquoi? La différence entre celui qui réussit bien et celui qui réussit résulte de l'usage qu'ils font de leur temps. Lui et toi avez le même nombre d'heures par semaine; mais toi qui réussis bien, tu en tires le maximum.

J'ai fait cette démonstration afin que tu prennes conscience de l'importance du choix de l'allocation de ton temps. Je ne voudrais pas que tu penses que tu ne dois plus échanger avec des personnes mais bien que tu choisisses le moment de le faire.

Il devient intéressant de revoir au sein de l'entreprise certains obstacles et d'essayer de les chiffrer. Pour te faciliter cette tâche, je te propose la démarche suivante:

- identifier l'obstacle,
- recueillir l'information,
- chiffrer cette information,
- analyser l'information.

Les exemples suivants te permettront de mieux voir les implications de cette démarche.

Exemple 1

1° Identifier le problème

Michel compare son temps de traite avec celui de sa voisine Solange et constate que le sien est plus élevé. Il se remet donc en question en se demandant s'il pourrait gagner du temps lors de cette activité.

2° Recueillir l'information

Michel doit être capable de répondre aux questions suivantes :

QUI?	Solange	Michel
------	---------	--------

QUOI?	La traite, troupeau de 40 vaches.	Idem
-------	-----------------------------------	------

COMMENT?	4 unités de traite	Idem
QUAND?	2 fois par jour pendant 365 jours, le matin et le soir à heures fixes.	Idem
COMBIEN?	(temps total de traite, c'est-à-dire de la première trayeuse à l'enlèvement de la dernière trayeuse)	
	60 minutes	80 minutes
	(temps par vache - temps de préparation de la vache, pose et enlèvement de la trayeuse)	
	6 min/vache	8 min/vache

3° Chiffrer cette information

Michel prend donc 20 minutes de plus par traite, soit 40 minutes de plus par jour que Solange. En multipliant ce résultat par 365 jours, il consacre 243 heures (14 600 min) de plus que Solange à la traite au cours d'une année.
Quelles en sont les causes?

4° Analyser l'information

Une mauvaise méthode de traite et un manque de planification de ses opérations ou encore des vaches habituées à une sur-traité font peut-être que Michel accomplit le même travail avec un équipement semblable en plus de temps. **Que peut-il faire pour gagner du temps?**

Michel doit revoir toute sa façon de réaliser l'activité "traite" s'il veut changer la situation. Il devra envisager diverses hypothèses comme utiliser 6 unités de traite au lieu de 4, laisser la trayeuse moins longtemps après les vaches, mieux planifier toutes les opérations liées à la traite, demander l'aide d'une autre personne, etc. Par la suite, il devra retenir une ou plusieurs de ces hypothèses, les appliquer et s'assurer que le changement souhaité se produise.

De plus, Michel ne doit pas perdre de vue que ces 20 heures gagnées par mois peuvent être consacrées à la réalisation de d'autres tâches au sein de l'entreprise, par exemple planifier le programme alimentaire du troupeau. Il se peut même qu'une surcharge de travail soit évitée pendant les périodes de pointe ou encore que Michel n'ait pas besoin de recourir à du personnel supplémentaire pour accomplir certaines opérations.

Tu vois que la répercussion est grande et qu'elle affecte tous les rouages de l'entreprise.

Exemple 2

1° Identifier le problème

Jacqueline a un pâturage situé près des bâtiments. Elle doit entrer et sortir quotidiennement dans ce champ. À chaque fois, elle est obligée d'ouvrir et de fermer une barrière lui occasionnant des pertes de temps. Jacqueline se demande si elle gagnerait du temps en remplaçant cette barrière par un pont texas.

2° Recueillir l'information

Jacqueline doit répondre aux questions suivantes:

QUI? **Jacqueline**

QUOI? Barrière près des bâtiments.

COMBIEN? Plusieurs fois par jour, 40 passages par semaine;
durée du passage: 2 minutes.

3° Chiffrer cette information

Jacqueline prend donc 32 heures de son temps par année pour alimenter ses vaches au pâturage sur une période de 6 mois.
Peut-elle sauver ce temps?

4° Analyser l'information

Jacqueline pourrait économiser, comme dans notre exemple précédent, un certain nombre d'heures (32 heures). Combien devra-t-elle investir pour cela? Cet investissement pourrait être fait dans un ponceau; le coût de ce dernier peut varier entre 300 \$ et 800 \$, dépendamment des matériaux utilisés.

Jacqueline peut investir pour un pont texas qui lui coûte environ 100 \$ par an et qui lui fait économiser jusqu'à X montant, dépendamment de sa rémunération horaire. Si son taux horaire est d'environ 6,00 \$, elle réalise une économie de 92 \$ par an, en plus de libérer du temps pour réaliser des tâches à haut rendement.

Nous pourrions citer d'autres exemples tels que:

- l'entretien de la machinerie au bon moment pour éviter des bris et des retards dans l'exécution des travaux;

- une tenue de livres régulière, supprimant la recherche et une deuxième manipulation des pièces justificatives;
- la délégation de certaines tâches exigeant une compétence que tu n'as peut-être pas;
- une réponse immédiate au courrier afin d'éliminer une deuxième lecture;
- la fixation de rendez-vous aux visiteurs afin d'éviter les interruptions de travail;
- le regroupement des commissions à faire afin de réduire au minimum les déplacements;
- la préparation des appels téléphoniques en notant les éléments de discussion afin de ne pas rappeler une deuxième fois.

Il serait peut-être intéressant que tu fasses la même démarche que Michel et Jacqueline. Tu peux prendre un exemple répondant davantage à tes besoins ou encore en choisir un parmi la liste ci-haut.

Exemple 3

1° Identifier le problème

2° Recueillir l'information

3° Chiffrer cette information

4° Analyser l'information

Par ces exemples, tu constates que les coûts peuvent être de nature qualitative et quantitative. Ils affectent ta qualité de vie et celle de ceux travaillant avec toi, de même qu'ils occasionnent des manques à gagner et des pertes économiques pour l'entreprise. **Quels sont les effets de ces pertes de temps?**

- Baisse de productivité;
- Augmentation du stress;
- Baisse de motivation;
- Manque à gagner;
- Mauvaises conditions de travail;
- Surcroît de travail;
- Mauvaise ambiance de travail;
- Risques d'accident.

Ce manque de productivité a un double effet: d'une part sur la qualité de vie parce que tu n'as peut-être pas tout le temps pour atteindre les résultats visés et d'autre part, sur ta rémunération car l'entreprise ne génère pas suffisamment de revenu.

Une gestion peu adéquate de ton temps peut avoir des répercussions négatives sur la rentabilité de l'entreprise et sur la qualité de vie recherchée.

6. COMMENT GAGNER DU TEMPS?

Tu te rends bien compte qu'à certains moments tu n'es pas satisfait(e) de ton emploi du temps. Toi comme moi, nous sommes prêts à faire différents essais pour mieux employer notre temps. Son utilisation efficace consiste à:

- agencer nos activités en fonction du temps disponible;
- savoir comment réaliser nos activités;
- connaître le moment de la réalisation de nos activités.

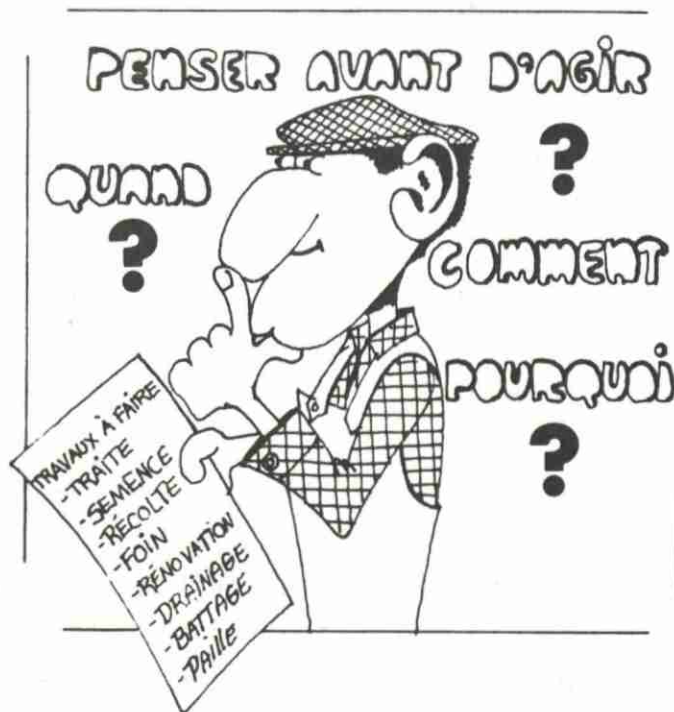


FIGURE 8. La planification avant l'exécution.

Si tu envisages de gérer efficacement ton temps, il te faudra livrer bataille à tes ennemis (obstacles) si tu veux gagner la guerre. Tu sais qu'ils sont forts en nombre et qu'ils te ralentissent souvent dans l'atteinte des résultats visés. Tu devras te montrer plus fort(e) qu'eux en utilisant une stratégie s'appuyant sur un ensemble de principes et de techniques. C'est ce que nous

verrons dans cette section. Nous aurons aussi l'occasion de les appliquer à une journée de travail.

6.1 Principes

Voici les principaux principes, susceptibles de te faire gagner du temps comme l'illustrent les figures ci-dessous.



FIGURE 9. Tenir un registre quotidien des tâches à accomplir.



FIGURE 10. Se laisser du temps pour les situations imprévues.

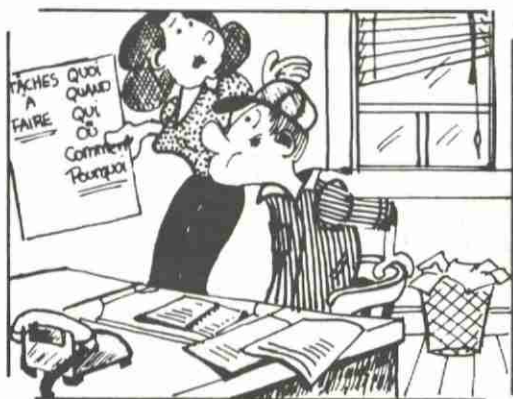


FIGURE 11. Planifier les activités à réaliser pour obtenir de meilleurs résultats.



FIGURE 12. Définir des priorités.



FIGURE 13. Se fixer des délais.



FIGURE 14. Prévoir des activités de remplacement.



FIGURE 15. Regrouper les tâches semblables dans une même période au cours d'une journée.

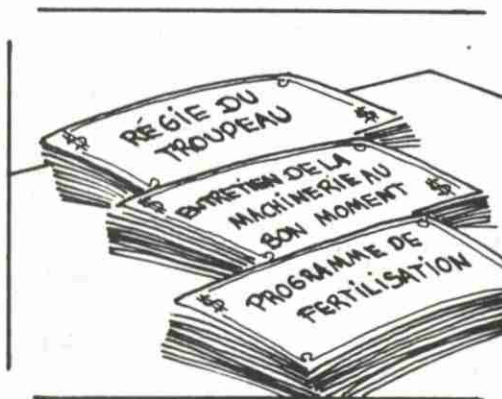


FIGURE 16. Concentrer les efforts sur les activités productives.



FIGURE 17. Savoir déléguer les tâches aux bonnes personnes et au bon moment.



FIGURE 18. Se prémunir contre les urgences.



FIGURE 19. Contrôler les interruptions de travail.



FIGURE 20. Avoir en tête ou garder en vue les activités à réaliser.

L'application de ces principes dépend en grande partie de ta perception de la relation travail-temps-loisir. Selon toi, l'organisation de ton travail au cours d'une période s'appuie sur quels principes?

.....

.....

.....

Tu remarques que ces principes s'attaquent aux racines des grugeurs de temps identifiés à la section 2 de cette leçon. La mise en pratique d'un ou plusieurs principes se rattachant à ces obstacles t'aidera à améliorer la façon dont tu gères ton temps. Les exemples suivants te permettront de voir ce que ça donne concrètement.

Exemple 1

Si tu as identifié comme obstacle l'indécision, tu peux alors utiliser comme stratégie la combinaison de différents principes comme l'anticipation, la planification, la coordination, les dates limites, etc, afin de te donner du pouvoir dans les situations où tu vis de l'indécision. Rappelle-toi certains moments et essaie de voir comment tu aurais pu agir autrement.

Exemple 2

Tu te rappelles de Denise, jeune agricultrice associée avec son père. Elle a une stratégie combinant la concentration des efforts, la planification, la définition des priorités. Elle garde aussi en vue les résultats à atteindre.

Elle se dit que tout décideur doit débiter son action par la planification; sans quoi il ne réalise pas l'essentiel. Elle a donc développé l'habitude de planifier sa semaine, de définir ses objectifs et de les traduire en tâches quotidiennes par ordre de priorité. Elle concentre ses efforts sur les tâches les plus importantes. Elle regroupe aussi certaines tâches semblables, par exemple le choix du moment propice au cours de la journée pour effectuer tous ses appels téléphoniques.

Tu remarques que Denise a développé certaines habitudes qui l'aident à s'organiser afin de pouvoir jouir davantage du temps. **Veux-tu, toi aussi, profiter davantage de ton temps?**

L'important c'est reconnaître que le temps est une ressource très précieuse. Elle ne devrait être employée que selon un plan défini, si tu veux en tirer le maximum.

6.2 Gagner du temps dans une journée

Pour réaliser ce que tu veux au cours d'une journée, tu dois l'organiser. Comment?

1° Planifier la journée la veille ou en début de journée

- . prévoir des activités pour environ 80 % du temps que tu veux consacrer au travail;
- . garder 20 % du temps pour les imprévus.

2° Distinguer les tâches importantes des tâches urgentes

- . inscrire les tâches dans un agenda;
- . donner un ordre de priorité à chaque tâche.

3° Développer une discipline personnelle

- . noter tout par écrit;
- . concentrer tes efforts sur chaque tâche à réaliser;
- . contrôler les interruptions de travail (savoir dire non);
- . te fixer des délais;
- . être en bonne condition physique.

Pour t'aider à voir concrètement comment tu peux gagner du temps dans une journée, nous analyserons ensemble la journée de mardi réalisée par Simon.

En regardant le tableau 6 de la page 29, tu peux faire les constations suivantes:

- Simon a travaillé 14,50 heures dont 9,75 en tâches fixes au cours de sa journée;
- Il a rendu service au voisin, ce fut un imprévu;
- Il a pris très peu de temps aux repas;
- Il a travaillé en soirée;
- Il a eu peu de temps en famille.

Ce fut une journée trop chargée où il n'a pas eu le temps de prendre du recul et de penser à son fonctionnement.

Comment aurait-il pu gagner du temps?

1° En planifiant des activités pour le nombre d'heures qu'il veut travailler

Comme les tâches fixes accaparent déjà 9,75 heures de son temps, il aurait avantage à revoir ses méthodes de travail, son

équipement ou les deux. De plus lorsqu'il prévoit des travaux importants à l'extérieur, il serait préférable de laisser de côté certains travaux non urgents à l'intérieur afin de se concentrer pleinement sur les tâches importantes à l'extérieur.

2° En distinguant les tâches importantes des tâches urgentes

Il aurait pu éviter d'éparpiller ses efforts en travaillant à désinfecter les places des génisses et à nettoyer l'épandeur, deux tâches différentes dans des lieux différents. Entre ces deux tâches, laquelle était la plus importante? Sachant qu'il voulait aussi préparer la ventilation pour l'hiver, il aurait eu avantage à regrouper les deux tâches d'intérieur et à les réaliser au cours de la même période si tel était son désir.

De plus, comme son temps était limité, il aurait pu négocier avec son voisin à savoir si l'aide demandée était vraiment urgente.

3° En développant une discipline

Dans son cas, il serait opportun de développer l'habitude de travailler un certain nombre d'heures en se rappelant que la productivité de son travail décroît au-delà de huit heures.

En somme, il a besoin de définir combien de temps il veut travailler dans une journée, se planifier une journée pour environ 80 % de son temps, distinguer les tâches importantes des tâches urgentes, éviter les dérangements sans raison et se fixer des délais pour la réalisation de ses tâches.

Revoyons maintenant le programme de la journée que Simon aurait pu planifier afin d'être plus efficace dans son travail et d'avoir un peu de temps pour lui. Le tableau 7 te présente ce plan.

TABLEAU 7. Plan de la journée réaménagé.

NOM: Simon SEMAINE DU: 13 au 19 octobre JOUR: mardi

[illegible]

g = gestion
p = production

Tu prends conscience que s'améliorer en gestion du temps n'est pas aussi simple qu'on aurait pu se l'imaginer. Cela suppose un travail soutenu, des efforts personnels constants avec des connaissances et des outils personnalisés.

Pour mieux utiliser ton temps, tu dois connaître ta situation actuelle d'une façon claire et précise afin d'apporter, s'il y a lieu des actions correctives. Gérer ton temps, c'est décider ce que tu veux pour toi.

C'est toi qui as le pouvoir d'organiser ta journée en te donnant une stratégie qui te convienne. Gérer ton temps, c'est décider ce que tu veux pour toi.

7. RÉSUMÉ

1. Tu dois choisir les tâches les plus importantes à réaliser en premier. Ces tâches sont en lien direct avec les résultats visés.
2. Il existe des obstacles à la gestion efficace de ton temps. Un obstacle est tout facteur qui t'empêche d'atteindre les résultats visés de la manière la plus efficace.
3. Les obstacles à une gestion efficace du temps sont la plupart du temps causés par de mauvaises habitudes.
4. Il y a des habitudes que tu dois développer si tu veux être efficace dans la gestion de ton temps. La première est de réaliser une seule chose à la fois; la deuxième, de mener cette chose jusqu'au bout.
5. Les obstacles peuvent avoir des effets négatifs sur toi et sur les autres. Les principaux effets sont les suivants:
 - une baisse de productivité,
 - une augmentation du stress,
 - une baisse de motivation,
 - un manque à gagner,
 - des mauvaises conditions de travail,
 - un surcroît de travail,
 - une mauvaise ambiance de travail,
 - des risques plus élevés d'accident.
6. Pour gagner du temps, tu dois savoir organiser chaque journée, chaque semaine, chaque saison.

7. Pour gagner du temps au cours d'une journée, tu dois développer une stratégie te permettant de le faire. Cette dernière sera composée de principes à appliquer, d'attitudes à développer et d'obstacles à éliminer.
8. Tu dois planifier ton horaire pour être efficace dans les heures que tu désires allouer au travail, te gardant ainsi du temps libre pour réaliser ce que tu veux.

EXERCICE II B

Réponds aux questions suivantes.

1. Qu'est-ce qu'un obstacle à la gestion efficace de ton temps?
.....
.....
.....
2. Quelles distinctions fais-tu entre une tâche urgente et une tâche importante?
.....
.....
.....
3. Énumère les principaux obstacles à la gestion de ton temps.
.....
.....
.....
4. Parmi les obstacles énumérés, sur lesquels peux-tu agir et quels moyens peux-tu prendre pour minimiser leurs effets?
.....
.....
.....
.....
5. Avant de commencer une activité, te demandes-tu si c'est bien l'activité la plus importante à faire présentement?
.....
.....
.....

6. Parmi les obstacles ci-dessous, identifie celui se rapportant à chaque situation décrite.

L'oubli, le manque d'expertise, l'indécision, le manque d'ordre, le manque de priorités, l'absence de planification, l'interruption dans le travail, la routine.

- a) Pauline a besoin de renouveler sa presse à foin. Elle visite plusieurs commerces de machinerie agricole mais n'arrive pas à se décider.

.....

- b) Durant la période des semis, Arthur a pris deux soirées de 4 heures pour réparer l'hydraulique de son tracteur. Ça lui a pris 2 fois plus de temps car il avait perdu de son habileté. Il a donc sacrifié des tâches importantes.

.....

- c) Claire a besoin d'information rapide sur le coût d'achat de sa faneuse et ne trouve plus la facture.

.....

- d) Jacques avait prévu commencer ses foins. Ça fait deux jours que la température est incertaine. Il ne sait trop quoi faire.

.....

- e) Pierrette est concentrée sur la réalisation de son programme d'alimentation. Elle a prévu y consacrer deux heures consécutives. Son conjoint la prévient qu'elle doit répondre au téléphone. Après avoir pris l'appel, elle a de la difficulté à se concentrer car elle pense encore à la conversation qu'elle vient d'avoir.

.....

7. Identifie pour chacun des principes la situation correspondante.

Principes

- | | | |
|--|---|---|
| a) Pierre planifie des tâches pour environ 80 % de son temps de travail quotidien. | — | Fixer un délai. |
| b) Pauline connaît les tâches à réaliser aujourd'hui. | — | Déléguer à la bonne personne. |
| c) André connaît les tâches à réaliser en premier. | — | Garder du temps pour les imprévus. |
| d) Claire confie à Arthur la pulvérisation de son champ d'orge. | — | Définir des priorités. |
| e) Ginette se donne jusqu'à vendredi pour terminer l'entretien de sa machinerie. | — | Tenir un registre quotidien des tâches à accomplir. |

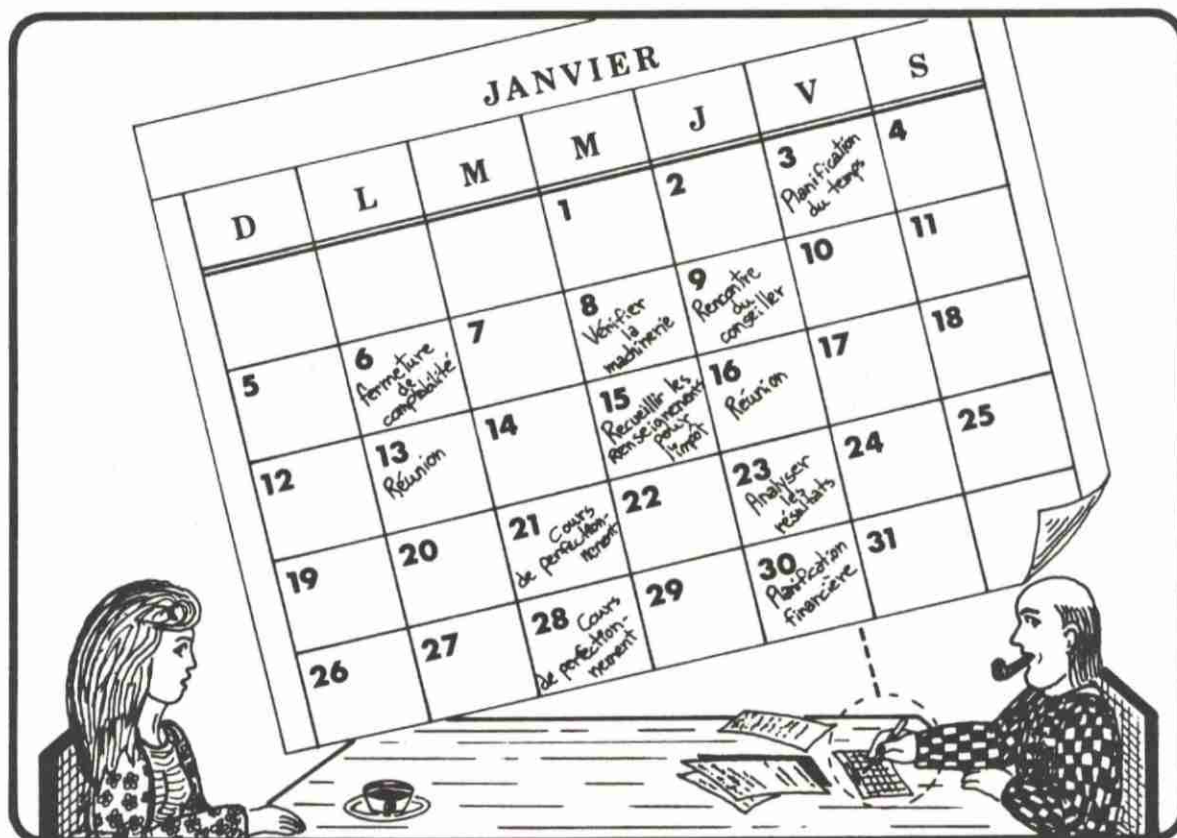
Devoir 1

(Leçons 1 et 2)

À la leçon 1, tu as pris conscience de ton emploi réel du temps. Tu as vu l'importance de le gérer efficacement car il a une valeur monnayable comme les autres ressources de l'entreprise. À la leçon 2, tu as identifié les grugeurs de temps au sein de l'entreprise, les facteurs qui occasionnent ces pertes de temps ainsi que les moyens pour les dépister et les prévenir.

Maintenant, tu voudrais sans doute savoir si tu connais et maîtrises bien les acquis et les habiletés qui ont été développées dans ces leçons. Pour ce faire, nous te suggérons de compléter le DEVOIR 1 inclus dans le fascicule 1 joint à ce cours et de l'expédier à ton professeur-tuteur. S'il te reste certaines interrogations, n'oublie pas de lui en faire part par la même occasion. Ensemble, vous trouverez sans doute des éléments de réponse.

LEÇON 3 : Je prévois les manques de temps .



À LA FIN DE CETTE LEÇON, TU DEVRAS ÊTRE CAPABLE DE
PLANIFIER UNE PÉRIODE (JOURNÉE, SEMAINE, SAISON,
ANNÉE) EN FONCTION DES RÉSULTATS VISÉS.



PLAN DE LA LEÇON

INTRODUCTION	5
1. PLANIFIER, C'EST QUOI?	7
2. POURQUOI PLANIFIER?	15
2.1 Attitudes et comportements vis-à-vis la planification	15
2.2 Avantages de la planification	17
3. COMMENT PLANIFIER TON TEMPS?	20
3.1 Dois-tu préciser les résultats à atteindre?	21
3.2 Quoi identifier comme résultats à atteindre?	23
4. COMMENT RÉDIGER UN PLAN?	30
5. RÉSUMÉ	42
EXERCICE III	43
ANNEXE I: Grilles de planification	45

1000

Secondly, the document highlights the need for regular audits. By conducting periodic reviews of the financial data, any discrepancies or errors can be identified and corrected promptly. This proactive approach helps in maintaining the integrity of the financial system.

Furthermore, it is noted that all financial activities should be supported by proper documentation. Receipts, invoices, and other relevant documents should be kept on file for a specified period to provide evidence in case of an audit or dispute.

The document also mentions the importance of staying up-to-date with the latest accounting standards and regulations. Compliance with these standards is essential for the credibility and reliability of the financial statements.

In conclusion, the document stresses that a robust financial management system is crucial for the success of any organization. It requires a combination of accurate record-keeping, regular audits, proper documentation, and adherence to accounting standards.

INTRODUCTION

Comme la ressource TEMPS est précieuse et représente un coût important dans la fabrication de ton produit au sein de l'entreprise, tu dois tout mettre en oeuvre pour l'utiliser de la façon la plus efficace possible.



FIGURE 1. Le temps vaut de l'argent.

À quoi serviraient tous tes efforts au niveau des différentes régies (troupeau, champs, etc.) dans l'entreprise si ceux-ci ne s'appuyaient pas sur une bonne planification du temps. Prenons l'exemple d'une automobile sans indicateur d'essence. Tu peux rouler jusqu'à épuisement du carburant si tu n'as pas planifié la destination à atteindre (objectif visé). Il en sera de même pour le temps nécessaire à la réalisation de toutes les tâches d'une entreprise: il s'épuise rapidement s'il n'y a pas d'indicateur (objectif) pour juger des situations.

Le temps peut donc représenter le carburant nécessaire pour combiner l'ensemble des ressources de l'entreprise afin d'atteindre les résultats visés. Comme tu vois, le temps est une ressource qui cimente toutes les autres. Il représente la somme de travail que

tu consacres à l'entreprise pour la maintenir ou la développer,
d'où l'importance de bien le gérer. **Qu'en penses-tu?**

.....
.....

Dans cette leçon, il te sera possible de réfléchir sur la façon dont tu planifies ton temps de travail au sein de l'entreprise, donc ton travail. Les questions suivantes seront soulevées:

- **Planifier, c'est quoi?**
- **Pourquoi planifier?**
- **Comment planifier?**
- **Comment rédiger un plan?**

Ainsi, il te sera possible d'identifier les manques de temps vécus au sein de l'entreprise et d'y apporter, s'il y a lieu, des actions correctives.

1. PLANIFIER, C'EST QUOI?

Planifier, voilà un mot qui est couramment utilisé par plusieurs personnes dans les divers médias. La planification semble le remède privilégié pour solutionner et/ou prévenir les problèmes dans les différents secteurs d'activités de notre société. On la voit également comme le moyen idéal pour développer les entreprises privées ou publiques. **Et toi, comment perçois-tu la planification au sein de l'entreprise agricole? Quels avantages peux-tu en retirer?**

.....

.....

L'agriculture n'a pas échappé à cette mode. Te rappelles-tu du volume intitulé "Nourrir le Québec"? Celui-ci présentait les perspectives de développement du secteur de l'agriculture, des pêches et de l'alimentation pour les années 80. On voulait démontrer l'importance de rationaliser les ressources agricoles (sol, capital, main-d'oeuvre) en vue d'une autosuffisance accrue dans les productions possibles au Québec.

D'ailleurs, au niveau de l'entreprise agricole, tu peux observer des résultats concrets découlant de la planification. Tu n'as qu'à penser aux programmes de sélection et de médecine préventive mis en place pour le troupeau ou encore à celui des récoltes. **Peux-tu donner d'autres exemples?**

.....

.....

Toi comme moi, nous avons appris par expérience qu'il était préférable d'utiliser un plan pour réaliser de façon efficace un projet, par exemple la construction d'une maison, d'un bâtiment. Sinon, nous perdons du temps parce que les étapes ne sont pas prévues ou encore, nous risquons d'oublier des choses et par la suite de faire face à des coûts plus élevés.

Lorsque tu travailles sans plan, tu réalises deux choses à la fois: la conception et l'exécution. L'exécution peut devenir pénible lorsqu'elle n'est pas planifiée à l'avance. Combien de fois t'es-tu entendu dire: "Je n'aurai pas le temps nécessaire pour finir cette tâche" ou "j'aurais pas dû faire cela comme ça"?



FIGURE 2. Un plan te donne du contrôle sur le temps.

La planification consiste donc à définir, choisir et préparer ce que tu veux réaliser. Elle représente une étape fondamentale du processus de gestion; sans elle, il est plus difficile d'obtenir une bonne productivité.

Pour l'illustrer, reprenons l'image proposée par Irwin (1970). Ce dernier compare les tâches de l'entreprise à un voyage. Avant de partir, voici les questions auxquelles tu dois répondre:

- Où es-tu (situation de départ)?
- Où veux-tu aller (situation d'arrivée)?
- Quelle voie prendras-tu pour t'y rendre (quoi faire, moyens)?
- Quand veux-tu arriver (échéance)?
- Qui va conduire la barque (responsable)?
- Combien coûtera le voyage?

Exemple

Cette année, Albert veut aller visiter le salon de l'agriculture qui se tient à Montréal. Il désire faire un voyage agréable et détendu de deux jours. Que doit faire Albert pour réaliser son projet? Avant de partir, il doit être capable de répondre aux questions ci-dessous:

- **Où est Albert?**

Il est sur sa ferme près de Québec.

- **Où veut aller Albert?**

Il désire aller visiter le salon de l'agriculture à Montréal.

- **Quelle voie prend Albert pour s'y rendre?**

Il fera l'inventaire des différents moyens de transport (train, auto personnelle, autobus, auto louée, avion) lui permettant d'arriver à destination. Il devra noter les avantages et les inconvénients reliés à chacun afin de choisir le moyen répondant le plus à ses besoins. Il doit aussi connaître les dates de début et de fin de cette activité pour déterminer les journées où il fera le voyage. Il doit aussi connaître le programme de cet événement afin de voir ce qui a le plus d'intérêt pour lui. Il doit trouver quelqu'un qui va le remplacer pendant son absence et lui expliquer le travail à faire.

- **À quel moment Albert veut-il arriver?**

Il désire être à Montréal le samedi à midi. Il devra calculer la distance à parcourir et se laisser une marge de manœuvre pour faire face aux imprévus, par exemple une crevaillon.

- **Qui va conduire?**

Comme il a choisi d'y aller avec sa voiture, il sera le principal conducteur.

- **Combien coûtera le voyage d'Albert?**

La réponse est liée en partie au choix du moyen de transport. Il devra aussi prévoir des coûts pour les frais de séjour à Montréal ainsi que pour son remplaçant sur l'entreprise.

Maintenant appliquons cette façon de faire à un exemple qui est peut-être plus près de ta réalité. Le tableau suivant présente une activité planifiée par Claire pour l'an prochain. Par la suite, tu peux prendre une activité de ton choix et essayer de faire la même démarche que Claire à l'aide du tableau 2.

10 **TABEAU 1. Grille de planification.**

Quoi? Claire veut augmenter les rendements en orge de 2,0 à 2,5 tonnes par hectare dans le champ no 2 pour l'année 19__.				
Qui?	Comment?	Quand?	Où?	Coût?
Claire	• Changer les façons culturales • Labourer et herser • Fertiliser davantage en appliquant les engrais selon la méthode de culture choisie • Choisir la variété de semence productive • Calculer le taux de semis	• Printemps - automne • Appliquer les engrais selon la méthode de culture choisie (au semis, en post-levée) • Acheter les semences à l'automne ou à l'hiver • Calibrer le semoir avant d'aller au champ	• Champ no 2 • Champ no 2 • Fournisseur	• Fertilisants \$ • Semences \$

TABLEAU 2. Grille de planification.

Quoi?				
Qui?	Comment?	Quand?	Où?	Coût?

Tu te rends compte que la planification doit précéder toute exécution. Elle servira principalement à définir et à prévoir tes besoins afin d'être plus efficace dans la réalisation de toutes tes activités. La planification laisse aussi moins de place au hasard. À ce sujet, Laflamme dit: **"Cela fait toute la différence entre travailler à l'aveuglette et avoir une maîtrise sur les événements, principalement de nos jours où une erreur peut entraîner des coûts relativement élevés."**

Comme tout plan traduit ce que tu veux réaliser dans le temps, il devient intéressant de faire ressortir une autre dimension de la planification, c'est-à-dire le court, le moyen et le long terme.

Lorsque tu fais un plan à long terme, tu élabores un plan, une stratégie en pensant à l'orientation que tu veux donner à ton système de production afin d'atteindre les résultats visés. Autrement dit, tu te questionnes sur ce que tu dois faire avec les ressources déjà existantes et celles que tu pourrais acquérir. Tu élabores donc une politique de développement de ton entreprise.



FIGURE 3. Quoi faire avec les ressources de l'entreprise?

Lorsque tes grandes avenues sont définies, tu précises la structure d'organisation qui te permettra de les réaliser. Tu te demandes comment organiser tes ressources de façon à atteindre les résultats escomptés.

UNE FOIS SON OPTION CHOÏSIE (CULTIVER DE L'ORGE POUR VENDRE),
IL PLANIFIE LES MULTIPLES TÂCHES POUR NE PAS AVOIR DE SURPRISES

→ SEMIS (ORGE)

AVANT

- ÉCHANTILLON DE SOL ——— (A)
- PRÉPARATION DE SOL ——— (B)
- PROGRAMME DE CULTURE ——— (C)
- ENTRETIEN DE MACHINES ——— (A)
- CALIBRATION DU SEMOIR ——— (A)
- SEMER ——— (C)

ÉCH.

★ ①

APRÈS

- INSPECTION DES CULTURES ——— (A)
- PULVÉRISATION ——— (D)
- RÉCOLTE ——— (D)
- ENTRE POSAGE ——— (A)
- GÉCHAGE ——— (A)

MAIN D'OEUVRE: (A)-MOI-MÊME ,
(B)-ÉPOUSE , (C)-LES DEUX, (D)- FORAÎT

ÉCHÉANCE :

★ ① SEPT. OCT. MAÏ.

FIGURE 4. Comment agencer les ressources pour atteindre les résultats visés?

Toute cette démarche doit déboucher sur la mise en oeuvre des différentes stratégies. Tu dois savoir concrètement comment utiliser tes ressources de façon à réaliser tes objectifs le plus efficacement possible.

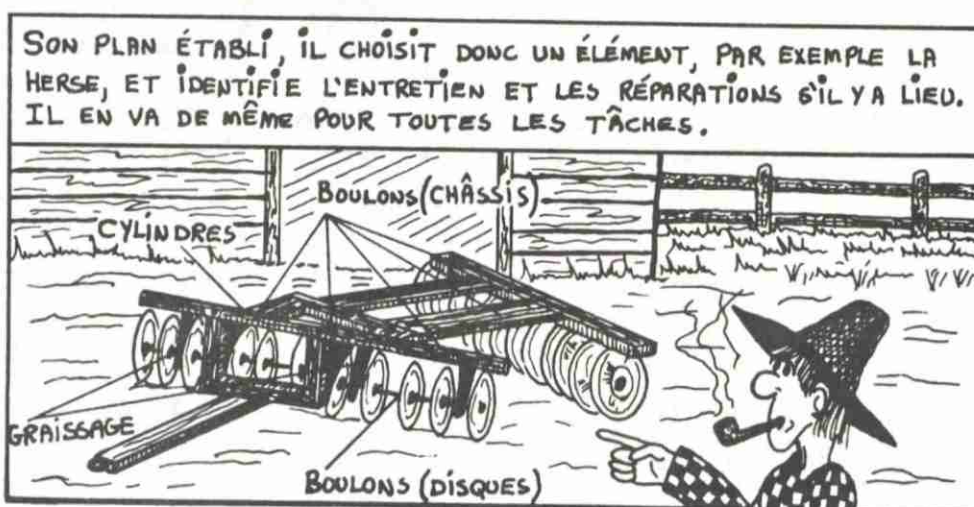


FIGURE 5. Comment concrétiser la réalisation de l'activité planifiée?

La planification consiste à déterminer à l'avance:

- **quoi faire?** (identification des tâches)
- **quand le faire?** (ordre de priorité)
- **qui va le faire?** (responsable)
- **à quel prix?** (coût)
- **où le faire?** (le lieu)
- **comment le faire?** (méthode de travail)

La planification vise à répondre en premier aux quatre premières questions. Quant aux deux dernières, elles sont davantage liées à la personne, à sa façon de faire et au lieu de travail. **Pour chaque tâche accomplie au sein de l'entreprise, prends-tu le temps de répondre à ces questions?**

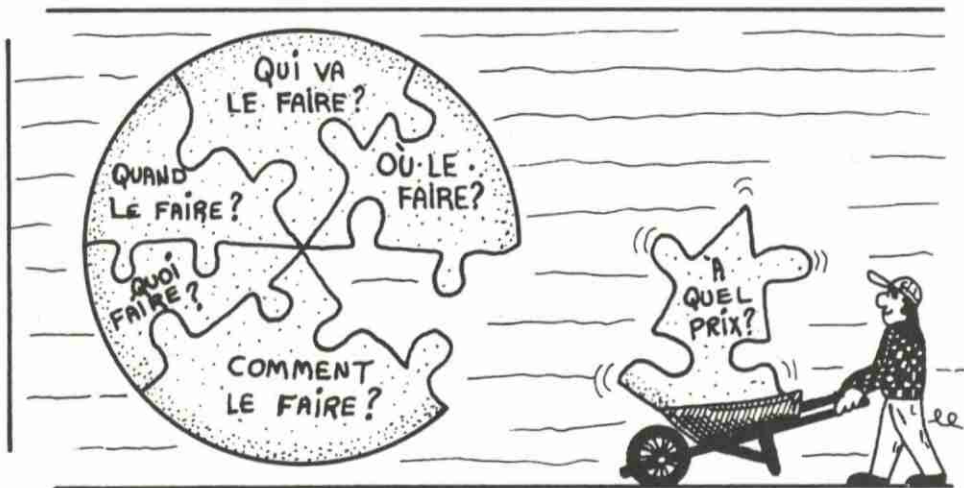


FIGURE 6. La planification consiste à rassembler les pièces du casse-tête afin de mieux utiliser le présent et de prévoir le futur.

La planification est donc une activité très importante pour atteindre les résultats visés. Elle est la pierre angulaire sur laquelle repose toute action.

2. POURQUOI PLANIFIER?

Au niveau du travail sur l'entreprise, il se peut que tu aies pris l'habitude de planifier quotidiennement les différentes tâches à accomplir et de te donner une vue globale des différentes activités à réaliser au cours d'un mois, d'une saison. Il est possible également que tu ne planifies pas les opérations à exécuter, croyant que cette façon de faire gruge le temps qui t'apparaît si précieux pour effectuer les tâches nombreuses et variées. Dans un cas comme dans l'autre, je te propose de répondre au questionnaire ci-dessous afin de voir comment tu te situes face à la planification. Par la suite, nous verrons les avantages reliés à celle-ci.

2.1 Attitudes et comportements vis-à-vis la planification

	Toujours 3	Souvent 2	Parfois 1	Jamais 0
1. Passes-tu une grande partie de ton temps à régler des tâches urgentes?	—	—	—	—
2. Détermines-tu le temps nécessaire à la réalisation d'une tâche avant de l'exécuter?	—	—	—	—
3. Planifies-tu chaque journée de travail?	—	—	—	—
4. Te fixes-tu des échéances dans ton travail?	—	—	—	—
5. En début de chaque mois, établis-tu tes objectifs?	—	—	—	—
6. Établis-tu tes priorités au cours de la semaine?	—	—	—	—
7. As-tu l'impression de manquer de temps?	—	—	—	—

	Toujours 3	Souvent 2	Parfois 1	Jamais 0
8. Lorsque tu te fais un plan de travail, est-il assez flexible pour être modifié au besoin?	—	—	—	—
9. Respectes-tu l'ordre de priorité pour les tâches?	—	—	—	—
10. Reportes-tu à plus tard des décisions parce que tu manques d'information?	—	—	—	—

Le résultat total compris entre 0 et 30 peut te donner une idée de ta capacité de planifier.

Si tu obtiens moins de 10 points, la planification te pré-occupe peu.

Si tu obtiens entre 10 et 20 points, tu vois qu'il y a certains avantages à planifier.

Si tu obtiens plus de 20 points, tu es conscient(e) des bienfaits de la planification c'est-à-dire tu fais sûrement une bonne utilisation de ton temps et tu obtiens de meilleurs résultats, etc. Les questions suivantes rejoignent davantage tes attitudes.

	OUI	NON
1. Es-tu tellement occupé(e) que tu oublies de planifier?	—	—
2. Penses-tu que la planification réduira ta liberté d'action?	—	—
3. Préfères-tu l'action à la planification car les résultats sont immédiats et plus satisfaisants?	—	—
4. Prends-tu régulièrement le temps d'admirer le travail accompli?	—	—
5. La planification t'apparaît-elle comme une activité qui gruge le temps?	—	—
6. Crois-tu que la planification peut accroître ton efficacité?	—	—

	OUI	NON
7. As-tu tendance à te laisser accaparer par les tâches urgentes qui demandent beaucoup de temps?	—	—
8. Penses-tu que planifier ça ne vaut pas la peine car c'est toujours modifié par les imprévus?	—	—
9. Pour accomplir les différentes tâches de ton entreprise, manques-tu de temps de façon régulière ou occasionnelle?	—	—
10. Au niveau des périodes de pointe (ex. semis), retrouves-tu des manques de temps qui reviennent à chaque année?	—	—
11. À chaque semaine, réussis-tu à accomplir les tâches importantes que tu aurais voulu réaliser?	—	—

Ce petit test t'amène peut-être à constater qu'instinctivement tu n'as pas tendance à planifier. Mais tu découvres aussi par certaines pratiques que la planification est un outil important pour accomplir les tâches prévues.

2.2 Avantages de la planification

J'ai déjà entendu les phrases suivantes: - "Réserver du temps à l'avance, c'est facile à dire. Mais dans la pratique, il se passe toujours un événement imprévu qui m'oblige à faire autre chose, alors à quoi ça sert?" - "Je n'ai pas le temps de faire un plan. Quand je me lève, tout commence et se déroule très vite de sorte que la journée est finie et je ne l'ai pas vue." Et toi, qu'ajouterais-tu à cela? Crois-tu que la planification peut t'aider à mieux organiser ton travail? Comment?

.....

Pourquoi planifier? La planification du temps te permet de prévoir les tâches à exécuter par les bonnes personnes, avec les bons moyens, et ce au bon moment en vue d'atteindre de meilleurs résultats. Voyons ensemble ce qui peut arriver dans une période où tu avais prévu réaliser telle tâche et qu'un empêchement survient.

Exemple

Tu as prévu faire du foin et la température est incertaine durant toute la semaine. **Qu'est-ce que tu fais?** Tu hésites à chaque matin et tu regardes le foin pousser. Tu penses seulement à ça, tu n'as pas prévu d'autres activités et tu "pigrasses" ici et là. À la fin de la semaine, tu te demandes ce que tu as fait. Pourtant tu as l'impression de ne pas avoir arrêté.

En agissant ainsi, tu as perdu l'occasion de réaliser une quantité et une qualité de travail supérieures parce que tu n'avais pas planifié de tâches de remplacement, et que celles réalisées n'avaient pas été agencées dans un ordre déterminé.

Cette absence de prévision peut aussi se produire au niveau de d'autres activités, comme l'entretien de la machinerie, les soins aux animaux, le financement d'un projet, etc.

La planification te permet donc de gagner du temps, beaucoup de temps. En effet, une étude **a démontré que chaque heure de planification permet de gagner environ quatre heures de travail à l'exécution et de fournir de meilleurs résultats.** À partir de ces faits, tu peux déduire ceci: si tu consacres une heure à planifier tes activités de la semaine, tu en gagneras possiblement quatre à l'exécution. Pour y arriver, tu dois être convaincu(e) que pour gagner du temps, il faut en dépenser.

Par exemple, s'il t'arrive plusieurs imprévus au cours d'une semaine, la planification t'aide à réaliser parmi les tâches prévues celles qui sont les plus importantes. Dans ces moments-là, elle peut te donner du contrôle sur les différentes situations sans pour autant te culpabiliser face à tout ce qui arrive.



FIGURE 7. La planification est la meilleure police d'assurance pour que l'ensemble des tâches soient exécutées par les bonnes personnes, au bon moment, de la bonne façon et avec les bons outils.

Une bonne planification est un prérequis essentiel à l'efficacité. Si tu ne planifies pas ou si tu planifies mal, tu ne pourras concentrer tous tes efforts et le temps nécessaire sur les tâches les plus productives.

3. COMMENT PLANIFIER TON TEMPS?

Les seuls plans effectifs sont ceux qui peuvent être mis en oeuvre. Par conséquent, il est important de bâtir un plan qui corresponde à tes objectifs personnels et professionnels (liés au travail). C'est pourquoi une certaine réflexion est nécessaire avant d'élaborer un plan. Les questions ci-dessous peuvent t'y aider:

- Crois-tu que le temps est une ressource précieuse au sein de ton entreprise?
- Le temps est-il un support dans l'atteinte de tes résultats?
- Quelles sont les raisons qui te poussent à vouloir planifier?
Est-ce pour:
 - . être plus efficace?
 - . gagner du temps?
 - . éliminer tes manques de temps?
 - . faire un essai?
 - . ne pas te laisser organiser?
 - . permettre de préciser tes résultats?
 - . profiter d'une méthode de contrôle?
 - . relever un défi?
 - . autres...
- Tu es prêt(e) à faire quoi pour rendre ton plan effectif?
 - . Te discipliner
 - . Faire des contrôles
 - . Changer telle attitude
 - . Te récompenser lorsque tu es satisfait(e) du travail accompli
 - . Dépenser du temps pour en gagner
 - . Autres...
- Que veux-tu contrôler?
 - . Tout ton temps: chaque jour
 1 fois/semaine
 1 fois/mois
 - . Toutes les priorités établies en fonction des résultats visés
 - . Les personnes qui sont responsables des tâches
 - . Autres...

Tu constates qu'un plan implique de bien savoir ce que tu veux. C'est la définition même de la planification. Elle se fait en déterminant l'importance de chaque tâche de façon à orienter les efforts vers un meilleur rendement au travail.

Quel que soit le travail ou le projet, la planification, pour être efficace, se fait par étapes. Voici les principales:

- IDENTIFIER LES RÉSULTATS visés dans un délai déterminé;
- IDENTIFIER LES TÂCHES: faire la liste de toutes les tâches nécessaires à l'atteinte des résultats visés;
- ÉTABLIR DES PRIORITÉS: distinguer les tâches importantes des tâches secondaires;
- ÉVALUER LE TEMPS REQUIS POUR CHAQUE TÂCHE: calculer le temps lié à la préparation et à l'exécution; faire appel à ton expérience et à ton sens pratique pour obtenir une évaluation assez précise de chaque tâche;
- DÉTERMINER LE RESPONSABLE: choisir pour chaque tâche un ou des responsables et une personne ayant les habiletés pour la réaliser;
- RÉDIGER LE PLAN: écrire chaque étape afin d'avoir une vue globale et d'exercer un meilleur contrôle.

Toutes ces étapes ne te sont sans doute pas inconnues. Permits-moi d'attirer ton attention sur la première car celle-ci oriente les autres. Par la suite, tu auras l'occasion de voir comment on rédige un plan à l'aide d'un exemple à la section suivante.

3.1 Dois-tu préciser les résultats à atteindre?

À ce sujet, Montaigne disait: "À qui prend la mer sans décider de son port de destination, le vent n'est jamais favorable."
Es-tu quelqu'un qui se fixe un ou des résultats à atteindre ou pars-tu souvent sans destination précise?

.....
.....

Pour sentir que tu es vraiment efficace, tu as besoin de te fixer préalablement des résultats à atteindre. Par exemple, l'entreprise devra réaliser cette année un revenu net de 15 000 \$ pour satisfaire tes besoins. Le résultat est aussi un critère de choix pour évaluer tes différents projets; sinon, ces derniers pourraient tous être acceptables et tu ne pourrais les contrôler.

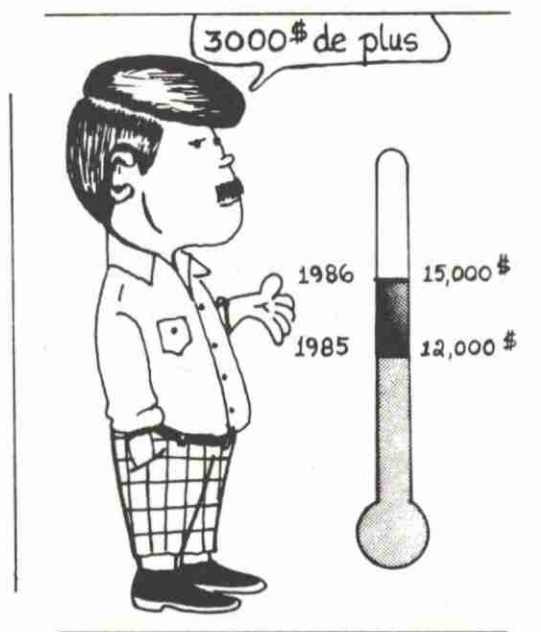


FIGURE 8. Un résultat est une cible à atteindre par rapport à une situation de départ.

Une entreprise sans résultats à atteindre, c'est
comme un navire sans boussole dans une tempête:
tous les deux naviguent au hasard.

3.2 Quoi identifier comme résultats à atteindre?

Les résultats visés peuvent être aussi variés que ceux-ci:

- Ta troisième coupe de foin doit être faite au bon stade;
- Tes labours doivent être terminés au mois d'octobre;
- Ta comptabilité doit être à jour à la fin de chaque mois;
- Ton programme d'alimentation doit être préparé à la fin de chaque mois pour le mois suivant;
- Tu veux profiter des escomptes sur tes achats d'engrais et de graines de semence;
- Etc.

En parlant ainsi, tu formules des résultats à atteindre mais sont-ils tous mesurables? Pour le savoir, tu dois être capable de répondre à ces questions:

Qui?	Quoi?	Comment?	Quand?
------	-------	----------	--------

Prenons l'exemple suivant: je veux augmenter la production de lait par vache de 4 000 kg à 4 500 kg cette année en donnant une ration alimentaire plus équilibrée. **Selon toi, ce résultat peut-il être évalué?**

Le résultat visé est mesurable car des réponses peuvent être données aux questions suivantes:

Qui?	Quoi?	Comment?	Quand?
Je	4 000 kg à 4 500 kg	Donner une ration alimentaire équilibrée	Cette année

Ce résultat est bien précis mais est-il réaliste? Son atteinte dépend des moyens dont tu disposes au sein de ton entreprise. C'est pourquoi il est important de bien connaître la situation économique et financière de l'entreprise avant de "cibler" des résultats à atteindre.

Dans une entreprise, il y a des résultats liés aux différents domaines de gestion:

Gestion de la production

. Animaux:

Je veux augmenter la production de lait par vache de 4 000 kg à 4 500 kg au cours de l'année.

Je veux diminuer l'âge des génisses au premier vêlage de 28 à 26 mois au cours des deux prochaines années.

. Champs:

Je veux augmenter les rendements en foin de luzerne de 4 tonnes à 5 tonnes au cours de l'année.

Je veux augmenter les rendements en céréales (orge) de 2 tonnes à 3 tonnes au cours de l'année.

. Entretien:

Je veux diminuer le coût d'entretien de la machinerie de 4 000 \$ à 3 500 \$ au cours de l'année.

Gestion du travail:

Je veux diminuer le temps d'alimentation des vaches à l'étable de 9 heures à 8 heures par vache au cours de l'année.

Je veux diminuer mes heures travaillées de 3 000 heures à 2 800 heures au cours de l'année.

Gestion commerciale:

Je veux augmenter le montant des escomptes de 2 à 5 % au cours de l'année.

Gestion financière:

Je veux diminuer ma marge de crédit de 2 000 \$ à 1 000 \$ au cours de l'année.

Je veux diminuer le montant d'impôt à payer de x à y au cours de l'année.

Gestion administrative:

Je veux diminuer la lecture du courrier et les réponses à donner de 25 minutes à 20 minutes par jour au cours de l'année.

Je veux augmenter mes connaissances en suivant un cours de gestion financière au cours de l'année.

Il y a aussi des résultats fondamentaux qui tracent la voie aux autres et qui sont à long terme. Ils sont liés à la raison d'être de l'entreprise. En voici quelques exemples:

- Je veux une taille d'entreprise qui puisse nous faire vivre aisément tout en ayant la possibilité d'avoir des vacances à différents moments.
- Je veux que la gestion soit toujours assurée par nous, même si nous devons engager des employés.
- Je veux que l'entreprise se maintienne à un niveau d'endettement le plus bas possible tout en ayant le maximum de productivité.
- Je veux que l'entreprise se développe à un rythme nous permettant de faire autre chose que travailler.
- Etc.

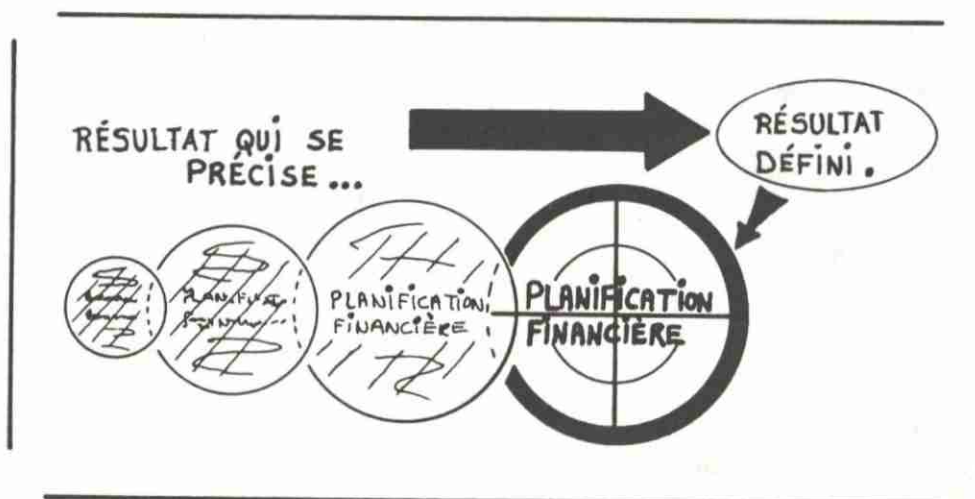


FIGURE 9. L'atteinte des résultats visés est un élément de motivation et de valorisation. Elle te stimule, te rend créatif et t'incite à être productif.

Tu constates qu'il peut y avoir plusieurs destinations à atteindre et que certaines sont plus importantes que d'autres, d'où l'importance de les classer par ordre de priorité. Tu vois aussi que certains résultats s'échelonnent sur une longue période et que d'autres sont fixés dans le temps.

À la lumière de ces exemples, il serait important que tu prennes quelques moments pour fixer les objectifs professionnels (liés au travail) et personnels que tu veux atteindre au cours d'une période définie c'est-à-dire les résultats visés. Voici une liste d'éléments que tu pourrais questionner afin de te donner une perspective de ce que tu veux pour toi et l'entreprise. D'ailleurs, Paul et Denise ont utilisé ce tableau pour établir leurs priorités d'ici 5 ans.

TABEAU 3. Éléments à questionner pour cibler des résultats à atteindre.

	Situation actuelle	Situation envisagée
1. Ton revenu annuel	_____	_____
2. Nombre d'années avant la retraite	_____	_____
3. Nombre d'heures de travail par semaine	_____	_____
4. Nombre de jours de vacances par année	_____	_____
5. Ta fonction	_____	_____
6. Tes rendements à l'étable (unité produit/unité de production)	_____	_____
7. Tes rendements au champ:		
. Céréales (Rendement/hectare)	_____	_____
. Fourrage (Rendement/hectare)	_____	_____
8. La productivité du travail (Nombre heures/unité de produit)	_____	_____
9. La taille de l'entreprise:		
. Nombre de hectares	_____	_____
. Nombre de têtes	_____	_____
. Nombre de travailleurs	_____	_____
10. L'orientation de l'entreprise	_____	_____
11. Ta formation	_____	_____

Exemple

Paul et Denise veulent obtenir d'ici 5 ans une production de lait de 400 000 kg en gardant le même nombre de vaches. Quels résultats devront-ils atteindre pour la première année sachant qu'ils ont un troupeau de 50 vaches dont les 3/4 sont de race pure et dont la productivité moyenne est de 7 000 kg?

Comme Denise est responsable du troupeau, elle devra prendre les moyens adéquats pour atteindre les résultats ci-dessous car ceux-ci ont un impact sur la priorité établie pour 5 ans. Bien entendu, Paul aidera Denise à réaliser les différentes tâches liées à ces résultats.

Résultats visés

- augmenter le poids des génisses au vêlage (525 kg à 550 kg)
- augmenter la production moyenne de 7 000 à 7 300 kg
- augmenter la qualité des fourrages de 12 à 14 % de protéine brute et de 1,2 à 1,4 mégacalorie

Moyens

- bien alimenter durant la dernière période de croissance (bon pâturage, foin sec ou moulée, minéraux, eau)
- leur fournir de l'ombre
- maintenir une alimentation régulière
- donner plus de moulée ou donner la même quantité mais au bon moment (selon la période de lactation)
- maintenir une traite constante et régulière
- faire une coupe plus hâtive
- réduire le temps de récolte
- fertiliser au bon moment
- faire plusieurs coupes

Paul et Denise auraient pu se fixer d'autres objectifs prioritaires pour l'année en cours, mais ils ont voulu concentrer leurs efforts sur les trois qu'ils ont retenus. Cependant ils devront aussi réaliser les autres objectifs importants à la bonne marche de l'entreprise.

Ces éléments de réflexion et cet exemple t'ont sans doute démontré la nécessité de cibler des résultats. Si tu le désires, tu peux les inscrire au tableau 4. Ainsi, tu peux te demander quel est le résultat visé au niveau professionnel d'ici 5 ans. Lorsque tu l'auras identifié, établis tes priorités pour l'année.



Il est possible que cette liste contienne plus de résultats que tu pourrais en atteindre dans le temps retenu. Tu devras alors établir des priorités pour une année, une saison, un mois et même une semaine. De plus, ils peuvent être sujets à des modifications. Tu devras donc choisir les plus importants et les afficher dans un endroit où tu pourras les voir facilement comme le montre la figure 10.

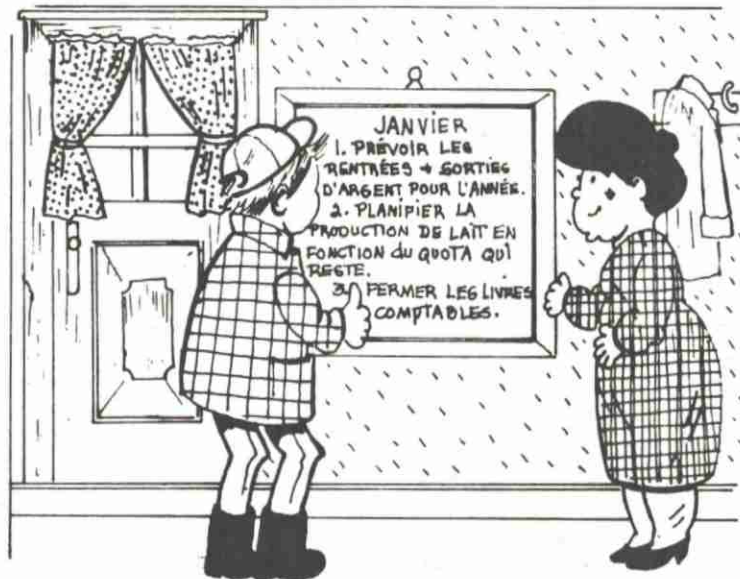


FIGURE 10. Connais-tu les résultats les plus importants à atteindre pour une période déterminée?

Il est important de formuler des résultats à atteindre pour des périodes déterminées et de les garder à vue.

4. COMMENT RÉDIGER UN PLAN?

Comme la planification est à l'origine de toute action et qu'elle s'applique aussi bien à un projet échelonné sur un an qu'à un appel téléphonique de dix minutes, tu dois choisir ou adapter une grille de planification qui t'aide à être efficace dans ton travail.

Cette grille peut s'échelonner sur différentes périodes à plus ou moins long terme, soit une journée, une semaine, une saison (bloc de travail) ou encore une année. Le tableau 5 t'en présente un exemple.

TABEAU 5. Grille de planification des tâches. (1)

Nombre de travailleurs: _____				Période: _____			
Jours disponibles pour la période: _____				Année: 19 _____			
				Heures totales: _____			
Liste des tâches	Tâches à haut rendement	Temps (Hre)		Priorité 1 2 3	Responsable	Échéancier	Notes
		prévu	réalisé				

- 1 prioritaire
- 2 important
- 3 secondaire

(1) Adapté de Gilles Perreault.

Regardons ensemble comment tu peux utiliser cette grille. Tu te souviens de Paul et Denise. Tu les as rencontrés dans la leçon 1. Ils gèrent ensemble une entreprise laitière de 50 vaches. Ils ont divisé leur année en quatre blocs de travaux:

- Période 1: 15 avril au 10 juin 19__
- Période 2: 10 juin au 15 septembre 19__
- Période 3: 15 septembre au 15 novembre 19__
- Période 4: 15 novembre au 15 avril 19__

Ils utilisent ce type de plan parce qu'il correspond au cycle de production et aux temps forts de l'entreprise.

Si cette répartition ne convient pas à la spécificité de ta région, tu peux modifier les dates et les adapter à ton milieu tout en respectant la notion de "bloc".

Maintenant, regardons le plan élaboré par Denise et Paul pour la première période. **Qu' observes-tu?**

.....

.....

.....

.....

TABLEAU 6. Grille de planification des tâches préparée par Denise et Paul.

Nombre de travailleurs: <u>2</u>				Période: <u>15 avril au 10 juin</u>			
Jours disponibles pour la période: <u>48 jours</u>				Année: <u>1986</u>			
				Heures totales: <u>720</u>			
Liste des tâches	Tâches à haut rendement	Temps (Hre)		Priorité 1 2 3	Responsable	Échéancier	Notes
		prévu	réalisé				
A) Champs							
Entretien la machinerie liée au travail du sol	x	10,00		1	Paul	15 au 20 avril	
Parcourir les champs pour évaluer les dégâts et nettoyer les sorties de drain	x	3,00		1	Paul	15 au 20 avril	
Vérifier si les achats de semences et d'engrais coïncident avec les superficies et vérifier si les commandes ont été livrées	x	1,00		1	Paul	15 avril au 1er mai	
S'assurer d'avoir des pièces de rechange pour les pièces les plus susceptibles de se briser	x	1,00		1	Paul	15 au 30 avril	
Épandre l'engrais non azoté sur les prairies de légumineuses et l'engrais azoté sur les prairies de graminées	-	20,00		2	Paul et Denise	15 avril au 10 mai	

- 1 Prioritaire
2 Important
3 Secondaire

Passer la herse à pacage sur les prairies pour déchirer le paillis	-	5,00	3	Paul	1er au 10 mai
Épandre le fumier liquide	-	26,00	2	Paul et Denise	1er au 10 mai
Vaser les prairies et les pâturages	x	5,00	1	Paul	15 au 30 avril
Herse	-	20,00	2	Paul	25 avril au 20 mai
Entretenir les rigoles	-	3,00	2	Paul	25 avril au 20 mai
Ramasser les roches	-	36,00	2	Forfait	1er au 30 mai
Calibrer le semoir	x	1,00	1	Paul	15 avril au 20 mai
Semer	x	24,00	1	Paul et Denise	25 avril au 25 mai
Calibrer le pulvérisateur	x	1,00	1	Paul	25 mai au 10 juin
Remettre en ordre la machinerie utilisée pour les semis, noter les défauts qui devront être réparés plus tard	x	10,00	1	Paul	1er au 10 juin
Inspecter les cultures semées et les prairies	x	2,00	1	Paul	1er mai au 10 juin

Liste des tâches	Tâches à haut rendement	Temps (Hrs)		Priorité 1 2 3	Responsable	Échéancier	Notes
		prévu	réalisé				
Pulvériser les herbicides	x	10,00		1	Paul	20 mai au 10 juin	
Tenir un registre des champs	-	2,00		2	Paul	15 avril au 10 juin	
Relever les clôtures et diviser les pacages	-	40,00		2	Paul et Denise	1er au 30 mai	
Aménager les points d'eau et mettre en place les râteliers	-	6,00		2	Paul et Denise	1er au 30 mai	
Faire la rotation des pâturages et vérifier les clôtures	x	1,00		1	Denise	1er au 10 juin	
Entretien la machinerie à foin	x	20,00		1	Paul	1er au 10 juin	
B) <u>Troupeau</u>							
Vérifier l'état des sabots	-	2,00		2	Denise	15 avril au 20 mai	
Vacciner et vermifuger les taures qui vont au pâturage	x	14,00		1	Paul et Denise	20 mai au 5 juin	
Vérifier si les taures saillies sont toujours gestantes	x	2,00		1	Denise	20 mai au 5 juin	

Vérifier si les "tags" d'identification sont bien en place	-	1,00	2	Denise	20 mai au 5 juin	
Préparer un programme de régle pour les taures qui vont au pâturage	x	3,00	1	Denise	15 au 30 mai	
Peser et identifier les taures devant être saillies	x	2,00	1	Denise	20 mai au 5 juin	
Attacher les boucles Insectifuges aux oreilles des animaux à envoyer au pâturage	-	5,00	2	Paul et Denise	20 mai au 5 juin	
Habituer les taures et les vaches à l'herbe fraîche	-	2,00	2	Denise	25 mai au 5 juin	
Récolter au besoin l'alimentation des vaches	x	1,00	1	Denise	25 mai au 5 juin	
Inspecter les génisses au pâturage	x	0,50	1	Denise	5 juin au 10 juin	
C) Bâtiments						
Préparer la ventilation d'été dans l'étable	-	2,00	3	Denise	1er au 10 juin	
Nettoyer les greniers, préparer les convoyeurs et les séchoirs et les corridors pour recevoir les fourrages	-	12,00	2	Paul et Denise	1er au 10 juin	
Traiter l'étable contre les mouches	-	1,00	2	Denise	5 au 10 juin	
SOUS-TOTAL		295				

Liste des tâches	Tâches à haut rendement	Temps (Hre)		Priorité 1 2 3	Responsable	Échéancier	Notes
		prévu	réalisé				
Tâches régulières ou fixes Tâches liées au troupeau laitier: - Alimentation - Traite - Régie - Soins - Nettoyage	x x x x	392		1	Paul et Denise	15 avril au 10 juin	
TOTAL DES HEURES		687					

Ce plan montre une liste de tâches à réaliser entre le 15 avril et le 10 juin 1986. Elles peuvent être divisées en trois catégories:

- les tâches liées aux bâtiments,
- les tâches liées aux champs,
- les tâches liées au troupeau.

À ces tâches tu dois ajouter pour cette même période celles qui reviennent régulièrement tout au long de l'année comme la traite, l'alimentation, les soins de régie, etc. Ces tâches fixes grugent une partie du temps disponible de la journée. Par exemple si tu as prévu travailler 11 heures par jour durant cette période et que le "train" en prend 7 il te reste 4 heures pour effectuer les autres tâches.

Cette grille fait ressortir les points suivants:

- les tâches sur lesquelles tu dois davantage porter ton attention principalement lorsque tu es responsable d'un secteur. Comme Denise est responsable du troupeau, elle doit se concentrer davantage sur les tâches comme vérifier si les taures saillies sont toujours gestantes, calculer la ration alimentaire des vaches après leur sortie, etc. Toi aussi tu dois te concentrer sur les tâches à haut rendement.
- le temps total prévu pour la période pour les tâches non régulières. Tu peux majorer de 10 % le temps prévu parce que tu as des estimations.
- le temps à consacrer aux tâches à haut rendement.
- les besoins de la période vs le temps disponible.
- le moment où certaines tâches devront être réalisées à l'intérieur de la période c'est-à-dire les priorités.

Suite à ces informations, il serait intéressant de mettre en évidence les besoins en temps:

- pour toutes les tâches,

- pour les tâches non régulières,
 - pour les tâches à haut rendement et le temps disponible.
- Le tableau suivant nous en fournit un exemple.

TABEAU 7. Les besoins en temps et le temps disponible pour la période du 15 avril au 10 juin.

	Toutes les tâches (Hre)	Autres tâches (Hre)	"Train" (Hre)	Tâches à haut rendement (Hre)
Besoins (Hre)	661	325	336	111
Heures disponibles	976	640	336	111
Solde	-	-	-	-
Denise	488	264	224	28
Paul	488	376	112	83

Tu remarques que dans le cas de Paul et Denise les besoins sont comblés. Mais s'il arrivait que les besoins ne soient pas comblés, que pourraient faire Denise et Paul? Devant un tel problème de pointe de travail, ils auraient le temps d'envisager différentes possibilités comme donner des travaux à forfait, engager de la main-d'oeuvre occasionnelle, reporter certaines tâches à d'autres moments de l'année, etc.

Tu vois que ce type de plan par bloc pour toutes les périodes prévues te donne une vue d'ensemble des tâches à réaliser au cours de l'année. Il devient alors plus facile pour toi d'élaborer un plan pour chacune des semaines. D'ailleurs, voyons celui élaboré par Paul et Denise pour la semaine du 28 avril au 4 mai 1986. Ils ont utilisé la même grille mais en changeant la durée de la période.

TABEAU 8. Grille de planification des tâches préparée par Denise et Paul.

Nombre de travailleurs: <u>2</u>				Période: <u>28 avril au 4 mai</u>			
Jours disponibles pour la période: <u>8 jours</u>				Année: <u>1986</u>			
				Heures totales: <u>80</u>			
Liste des tâches	Tâches à haut rendement	Temps (Hre)		Priorité 1 2 3	Responsable	Échéancier	Notes ou Activités de remplacement
		prévu	réalisé				
1- Vérifier si les achats de semences et d'engrais coïncident avec les superficies et vérifier si les commandes ont été livrées	x	1,00		1	Paul	4 mai	
2- S'assurer d'avoir des pièces de rechange pour les pièces les plus susceptibles de se briser	x	1,00		1	Paul	4 mai	
3- Épandre l'engrais non azoté sur les prairies de légumineuses et l'engrais azoté sur les prairies de graminées	-	20,00		2	Paul et Denise	4 mai	
4- Calibrer le semoir	x	1,00		1	Paul	4 mai	
5- Vérifier l'état des sabots	-	2,00			Denise	4 mai	
6- Épandre le fumier liquide	-	26,00		2	Paul et Denise	4 mai	
7- Passer la herse à pacage sur les prairies	-	5,00		3	Paul	4 mai	
SOUS-TOTAL		56					
Tâches fixes liées au troupeau		42			Paul et Denise		
TOTAL DES HEURES		98					

Pour réaliser cette grille ils ont puisé les tâches non encore réalisées dont le délai était situé entre les dates de la semaine à planifier. Lorsque les tâches à réaliser furent connues, ils les distribuèrent sur un calendrier de 7 jours afin de savoir la répartition des tâches pour chacun. Voici la répartition des tâches de Paul.

TABEAU 9. Calendrier de la semaine du 28 avril au 4 mai (Paul).

Jours Heures	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi	Samedi	Dimanche
6,00	28	TÂCHES FIXES LIÉES AU TROUPEAU					
				REPAS			
	Tâches: no 1 no 2	Tâches: no 4 no 6	Tâche no 6	Tâche no 5	Tâche no 5		
12,00				REPAS			
	Tâche no 3 oy activité de remplace- ment	Tâche no 3 oy activité de remplace- ment	Tâche no 3 oy activité de remplace- ment	Tâche no 5			
18,00				REPAS			
20,00		TÂCHES FIXES LIÉES AU TROUPEAU					

Tu remarques que Paul a du temps de disponible pour faire face aux imprévus. Lorsque tu planifies les tâches de la semaine, tu dois le faire pour environ 60 % du temps disponible. De plus, il est important de réaliser les priorités en début de semaine et de regrouper les tâches semblables au même moment. Comme Paul travaille avec Denise, il lui a communiqué son plan de la semaine et Denise a fait de même.

Maintenant que tu connais les tâches à réaliser au cours d'une semaine, il te reste à organiser une journée afin qu'elle soit le plus efficace possible.

Chacun de nous doit, soit à la fin de la journée précédente soit en début de journée, prévoir les tâches importantes à accomplir. Cette action requiert peu de temps, maximum 15 minutes, mais en fait économiser beaucoup. Tu vas me dire qu'en agriculture une journée de travail est vite planifiée. Tu connais les tâches à exécuter car plusieurs sont commandées par l'entreprise et fixes à certaines périodes de la journée.

Le fait de planifier ces périodes libres est un atout précieux. Cela facilitera l'atteinte des résultats définis en début de semaine. Sinon, comment peux-tu savoir à la fin de la journée si tu as réalisé les tâches les plus importantes? Il est vrai que tu pourrais dire que tu as été occupé(e); mais serais-tu capable d'affirmer que les tâches accomplies t'ont rapporté beaucoup?

La planification quotidienne est importante car elle te permet de suivre la séquence établie. Tu ne peux alors sauter d'une tâche à l'autre sans que la précédente ne soit terminée. Il est important que ton plan soit visible. Il serait bon de l'avoir sur toi durant la journée.

Tout ce temps consacré à la planification va te permettre de bénéficier des avantages suivants:

- **atteindre les résultats visés;**
- **travailler comme tu l'as prévu;**
- **retrouver la satisfaction du travail accompli;**
- **avoir la possibilité de faire d'autres activités si tu le désires.**

Rappelle-toi que la planification est une formule gagnante.

Planifier, c'est la clé de la gestion du temps.

5. RÉSUMÉ

1. La planification est une étape d'un processus qui consiste à définir, choisir et préparer ce que tu veux réaliser.
2. Planifier, c'est répondre aux questions suivantes:
 - Quoi faire?
 - Quand le faire?
 - Qui va le faire?
 - À quel prix?
 - Où le faire?
 - Comment le faire?
3. Les seuls plans effectifs sont ceux qui peuvent être mis en oeuvre.
4. Pourquoi planifier? Parce que la planification du temps te permet de prévoir ce qui sera fait et de réaliser une quantité et une qualité de travail qui ne pourrait l'être sans elle.
5. Les principales étapes pour planifier sont les suivantes:
 - Identifier les résultats visés dans un délai déterminé;
 - Identifier les tâches;
 - Établir les priorités;
 - Évaluer le temps requis;
 - Déterminer les responsables;
 - Rédiger le plan.
6. Pour accroître ton efficacité au niveau de ton travail, tu peux réaliser différents plans, dépendamment des périodes considérées.
7. La planification peut te faire gagner plusieurs jours par année. C'est une formule gagnante, d'où l'importance de l'essayer pour en voir les avantages et l'adopter par la suite.

EXERCICE III

Réponds aux questions suivantes.

1. Peux-tu me définir, en tes mots, la planification?
.....
.....
.....
2. Pourquoi est-il si important de planifier un projet avant de le réaliser?
.....
.....
.....
3. Combien d'heures d'exécution peux-tu gagner si tu planifies une heure?
.....
.....
4. Énumère les étapes à franchir pour élaborer un plan?
.....
.....
.....
5. Quels types de plan peux-tu réaliser?
.....
.....
.....
.....

6. Lorsque tu as un projet à planifier, quelle est la première étape que tu dois réaliser?

.....
.....
.....

7. Dans la leçon, tu as vu l'importance de réaliser des plans pour atteindre les résultats visés. D'ailleurs, tu as eu l'occasion de prendre connaissance de ceux réalisés par Paul et Denise. Maintenant, il serait intéressant d'organiser le travail que tu effectues au sein de l'entreprise agricole à partir de cette façon de faire. Ainsi, tu pourrais réaliser un plan pour un bloc de travail (saison), une semaine et une journée en utilisant les grilles de planification en annexe I à cette leçon. Tu peux au besoin consulter les plans élaborés par Paul et Denise.

Consulte le corrigé, page 8

Grille de planification des tâches préparée par _____

Nombre de travailleurs: _____				Période: _____			
Jours disponibles pour la période: _____				Année: 19 _____			
				Heures totales: _____			
Liste des tâches	Tâches à haut rendement	Temps (Hrs)		Priorité 1 2 3	Responsable	Échéancier	Notes ou Activités de remplacement
		prévu	réalisé				

- 1 Prioritaire
 2 Important
 3 Secondaire

Grille de planification des tâches préparée par _____

Nombre de travailleurs: _____				Période: _____			
Jours disponibles pour la période: _____				Année: 19 _____			
				Heures totales: _____			
Liste des tâches	Tâches à haut rendement	Temps (Hre)		Priorité 1 2 3	Responsable	Échéancier	Notes ou Activités de remplacement
		prévu	réalisé				

- 1 Prioritaire
2 Important
3 Secondaire

Grille de planification des tâches préparée par _____

Nombre de travailleurs: _____

Jours disponibles pour la période: _____

Période: _____

Année: 19 _____

Heures totales: _____

Liste des tâches	Tâches à haut rendement	Temps (He)		Priorité 1 2 3	Responsable	Échéancier	Notes ou Activités de remplacement
		prévu	réalisé				

- 1 Prioritaire
- 2 Important
- 3 Secondaire

Grille de planification des tâches préparée par _____

Nombre de travailleurs: _____

Période: _____

Jours disponibles pour la période: _____

Année: 19 _____

Heures totales: _____

Liste des tâches	Tâches à haut rendement	Temps (Hrs)		Priorité 1 2 3	Responsable	Échéancier	Notes ou Activités de remplacement
		prévu	réalisé				

- 1 Prioritaire
- 2 Important
- 3 Secondaire

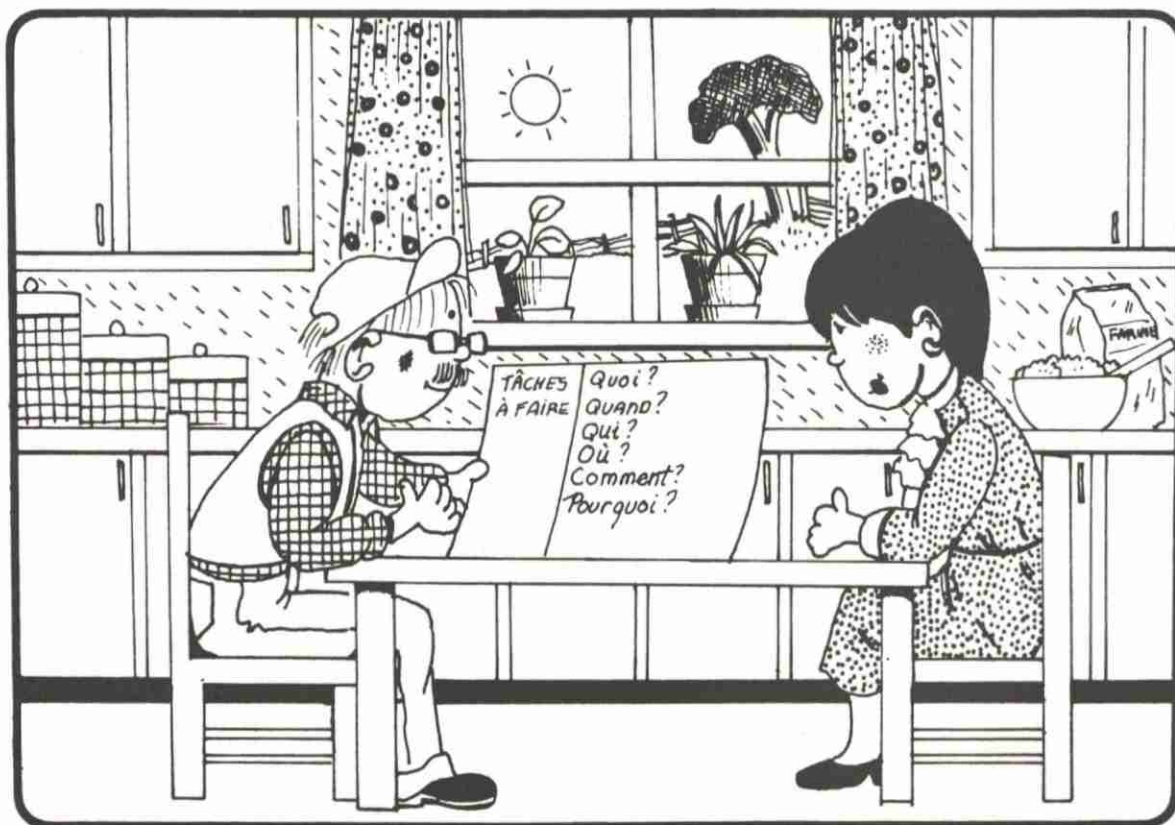
Grille de planification des tâches préparée par _____

Nombre de travailleurs: _____				Période: _____			
Jours disponibles pour la période: _____				Année: 19____			
				Heures totales: _____			
Liste des tâches	Tâches à haut rende- ment	Temps (Hre)		Priorité 1 2 3	Responsable	Échéancier	Notes ou Activités de remplacement
		prévu	réalisé				

- 1 Prioritaire
- 2 Important
- 3 Secondaire



LEÇON 4 : Je double l'efficacité de mes efforts.



À LA FIN DE CETTE LEÇON, TU DEVRAS ÊTRE CAPABLE
D'IDENTIFIER ET D'EMPLOYER LES OUTILS QUI VONT TE
PERMETTRE DE RÉPONDRE À TES OBJECTIFS D'UNE FAÇON
PLUS EFFICACE.

1. The first part of the paper discusses the importance of the study of the history of the United States. It is argued that a knowledge of the past is essential for a full understanding of the present and for the development of a sound perspective on the future.

2. The second part of the paper deals with the role of the individual in the history of the United States. It is shown that the actions of individuals have often been decisive in the course of the nation's development. The paper also discusses the influence of the environment on the individual and the role of the individual in the development of the nation's institutions.

3. The third part of the paper discusses the role of the United States in the world. It is argued that the United States has a special responsibility for the maintenance of world peace and for the promotion of human rights. The paper also discusses the role of the United States in the development of the world's economy and in the promotion of international cooperation.

PLAN DE LA LEÇON

INTRODUCTION	5
1. TE PRÉOCCUPES-TU D'ÊTRE EFFICACE?	7
2. CONCENTRES-TU TES EFFORTS SUR DES TÂCHES QUI DONNENT DES RÉSULTATS?	9
EXERCICE IV A	16
3. TIRES-TU LE MAXIMUM DE TES EFFORTS DANS LE QUOTIDIEN?	18
3.1 Maintenir la concentration	18
3.1.1 Tout noter par écrit	18
3.1.2 Éviter l'interruption lors d'un travail	21
3.1.3 Éviter la fatigue excessive	21
3.2 Avoir de l'ordre	21
3.3 Faire preuve de réalisme	22
3.4 Pratiquer l'hygiène mentale	22
4. ÉTABLIS-TU DES PRIORITÉS?	23
4.1 Fixer les résultats à atteindre	27
4.2 Identifier les tâches à réaliser	28
4.3 Classer les tâches par ordre d'importance	28
4.4 Décider quoi faire	28
5. CONNAIS-TU TES CAPACITÉS?	32
5.1 Capacité physique	32
5.2 Capacité intellectuelle	35
5.3 Habiletés à développer	36
6. COMMENT L'ORGANISATION PHYSIQUE DES LIEUX PEUT-ELLE TE RENDRE PLUS EFFICACE?	38

7. RÉSUMÉ	41
EXERCICE IV B	42

INTRODUCTION

L'efficacité, voilà un mot que tu entends souvent, particulièrement lorsqu'il est question de gestion de ressources. Et l'une des phrases clés que tu as déjà lue ou entendue à ce sujet est celle-ci: "Pour espérer un bon revenu, il faut donner du rendement partout". Cela veut dire que chaque ressource utilisée doit être productive. Tu dois alors être efficace dans les champs, dans le travail (le temps, la méthode), avec les équipements, les animaux, etc.

Il y a quelques semaines, j'ai assisté à une réunion du syndicat de gestion de mon coin. Ce dernier avait regroupé des agriculteurs et des agricultrices intéressés à discuter de la gestion du travail au sein de l'entreprise agricole. Une des questions de fond soulevées était "Comment être plus efficace dans ce qu'on fait?" Permetts-moi de te faire part du dialogue qu'Arthur et Pauline ont eu à ce sujet. Arthur est propriétaire d'une entreprise laitière; Pauline, d'une exploitation vache-veau.

Arthur - "Il va falloir que je fasse plus de lait si je veux être capable de payer mon achat de quota."

Pauline - "Qu'est-ce que tu peux faire de plus qu'actuellement?"

Arthur - "Je vais mettre en pratique ce que le conférencier vient de nous dire au sujet de l'efficacité en essayant de produire mon quota avec le troupeau que j'ai plutôt que de l'augmenter".

Pauline - "Si je comprends bien, tu veux que chaque vache produise plus. Penses-tu que c'est possible? En tout cas, un meilleur contrôle de ton troupeau ne pourrait pas nuire."

Arthur - "Oui, c'est un moyen mais il y en a peut-être d'autres. Si je veux produire plus de lait par vache, je dois mettre toutes les chances de mon côté."

Tout comme Arthur, tu fais des efforts tout au long de l'année pour être efficace dans la réalisation des différents travaux de l'entreprise. Tu constates que toutes ces énergies dépensées produisent des résultats intéressants dans certains secteurs d'activités et qu'il y aurait place pour l'amélioration dans d'autres secteurs. Face à une telle situation, tu te questionnes, tu veux savoir ce qui est arrivé.

Dans cette leçon, tu auras l'occasion de jeter un regard critique sur ton efficacité au sein de l'entreprise, c'est-à-dire le rendement des nombreuses tâches accomplies. Les questions suivantes t'aideront à réaliser cette démarche:

- **Te préoccupes-tu d'être efficace?**
- **Concentres-tu tes efforts sur des tâches qui donnent des résultats?**
- **Tires-tu le maximum de tes efforts dans le quotidien?**
- **Établis-tu des priorités?**
- **Connais-tu tes capacités?**
- **L'organisation physique des lieux peut-elle te rendre plus efficace?**

Par la suite, tu seras en mesure d'apporter, s'il y a lieu, des changements pour augmenter ton efficacité au niveau de ton travail sur l'entreprise.

1. TE PRÉOCCUPES-TU D'ÊTRE EFFICACE?

À certaines périodes, face aux nombreuses tâches à exécuter dans un laps de temps limité, **te préoccupes-tu d'être efficace en prenant le temps de réfléchir sur la façon de les réaliser ou si tu te précipites dans l'exécution pressée de voir les premiers résultats?**

Au niveau du travail accompli sur l'entreprise, il se peut que tu vives une préoccupation semblable à celle de Pauline et d'Arthur. Si tu avais été de leur groupe, **aurais-tu dit comment tu voyais l'efficacité au sein de l'entreprise agricole? Leur aurais-tu suggéré des moyens pour être davantage efficace? Si oui, lesquels?**

.....

.....

Être efficace au sein de l'entreprise signifie que la bonne tâche est réalisée au bon moment, par la bonne personne, de la bonne façon et au bon endroit afin d'atteindre le résultat visé. Cette définition questionne la façon dont les tâches sont exécutées dans l'entreprise.

Pour chacune des tâches, tu dois te poser les questions suivantes:

- Quelle **tâche** doit être réalisée?
- **Pourquoi** doit-elle être réalisée?
- À quel **moment** doit-elle être effectuée?
- Par **qui** doit-elle être exécutée?
- De quelle **façon** doit-elle être réalisée?
- À quel **endroit** doit-elle être effectuée?

As-tu l'habitude de te poser ces questions lorsque tu planifies le travail pour un mois, une semaine ou encore une journée? Si tu ne le fais pas, tu peux tenter l'expérience pour quelques jours.

Pour t'aider à apprécier ta façon de décider des tâches à accomplir, il serait bon de revoir ton niveau d'efficacité dans les différents secteurs de l'entreprise en l'indiquant sur le tableau 1 ci-dessous.

TABEAU 1. Ton niveau d'efficacité dans les différents secteurs d'activités.

Activités	Très efficace	Assez efficace	Peu efficace	Causes explicatives
1. Champs				
2. Travail				
3. Animaux				
4. Machinerie (Utilisation)				
5. Bâtiments (Utilisation)				
6. Gestion, administration				



FIGURE 1. Être efficace au sein de l'entreprise signifie que la bonne tâche est réalisée au bon moment, par la bonne personne, de la bonne façon et au bon endroit afin d'atteindre le résultat visé.

2. CONCENTRES-TU TES EFFORTS SUR LES TÂCHES QUI DONNENT DES RÉSULTATS?

Dans la leçon précédente, tu as élaboré différents plans afin de maintenir et/ou de développer l'entreprise. Cette approche te permettra d'améliorer ta qualité de vie et celle de ton entourage. Ces plans prévoient une série de tâches à réaliser dans une séquence donnée. Tu voudrais sûrement que tous les efforts déployés pour les concrétiser soient productifs. Pour cela, tu as besoin de savoir où concentrer tes efforts.

En revoyant une journée de travail, peux-tu identifier parmi toutes les tâches exécutées celles qui ont contribué le plus à l'atteinte des résultats visés par l'entreprise au cours de cette période? Spontanément, tu vas me répondre ceci: "Toutes les tâches sont importantes." Mais le sont-elles toutes également? Bien sûr que non! Alors, comment découvrir les tâches les plus productives?

Parmi les tâches liées à l'atteinte d'un résultat visé, tu peux identifier celles qui entraîneraient des conséquences négatives si elles n'étaient pas réalisées ou mal exécutées ou encore si elles n'étaient pas effectuées au bon moment par la bonne personne. Les exemples suivants te démontreront l'importance de certaines tâches par rapport à d'autres.

Exemple 1

Quelles tâches devras-tu accomplir au niveau de ton troupeau si un des résultats visés est le suivant: **chaque vache devra donner naissance à un veau au cours de l'année.**

Pour atteindre ce résultat, tu dois faire plusieurs tâches dont une très importante: la détection des chaleurs. Si tu négliges cette tâche, il en résultera des effets négatifs sur la productivité de la vache et par conséquent, sur le revenu de l'entreprise.

Exemple 2

La période des semis est arrivée. On annonce du mauvais temps pour le lendemain. Ton semoir n'est pas calibré. **Que fais-tu?** Tu prends le temps de bien le calibrer ou tu fais un ajustement rapide et tu vas semer; dans les deux situations, tu as besoin de toute la journée pour ensemençer le champ no 2. Le choix que tu feras n'entraînera pas les mêmes conséquences.

Dans le premier cas, tu t'assures une meilleure dose de semis et une répartition plus uniforme de la graine dans le champ, par conséquent un rendement plus élevé.

Dans le deuxième cas, la dose de semis est à peu près, occasionnant ainsi des manques à la levée et par conséquent une baisse de rendement. Tu constates que la calibration est une tâche importante et qu'elle doit être faite au bon moment.

Nous pourrions énumérer bien d'autres exemples comme l'absence de plan lors de la rénovation d'une bâtisse, l'absence de priorités au cours d'une période donnée, l'absence de négociation lors de l'achat d'une grosse quantité d'intrants, l'absence de délégation lors des périodes de pointe, etc. Toutes ces tâches sont très importantes parce qu'elles contribuent davantage au rendement de tes efforts. Cela ne signifie pas pour autant que les autres tâches doivent être négligées. Au contraire, elles prennent de l'importance dépendamment du moment où elles sont réalisées. Rappelle-toi l'exemple du classement des papiers présenté à la leçon 2.



FIGURE 2. Ce sont des coups qui portent.

L'économiste italien Vilfreda Pareto peut donner un élément de réponse à ta préoccupation et à celle d'Arthur et Pauline: comment être efficace? Suivant le principe de Pareto, quelques efforts déterminants (20 %) produisent ordinairement la majeure partie des résultats (80 %). Ce principe est aussi appelé "principe du petit nombre vital et des grandeurs inutiles". C'est la loi du 20/80 comme l'illustre le graphique suivant.

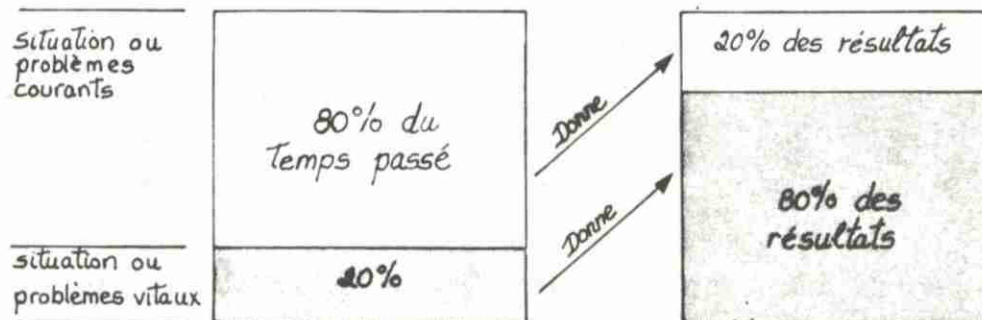


FIGURE 3. La loi de Pareto s'applique aussi aux entreprises agricoles.

Ce principe concerne aussi les entreprises agricoles. Par exemple, te rappelles-tu d'une situation vécue il y a quelques années par les agriculteurs et les agricultrices: la vague des silos? Dans certaines régions, ça poussait comme des champignons; la majorité des fermes avait fait l'acquisition d'un silo. Le plus surprenant de ce phénomène, c'était de voir sur certaines fermes la capacité du silo dépassant grandement celle de la production des champs de fourrage. Les silos demeuraient à moitié remplis pendant plusieurs années jusqu'au moment où on décidait de revenir au foin sec parce qu'on n'arrivait pas à réussir un fourrage de qualité.

Ce principe peut s'appliquer à toutes les ressources de l'entreprise. Pour ce, tu dois connaître les tâches les plus profitables pour l'exploitation où tu travailles. **Quelles sont-elles?**

.....

Cette loi du 20/80 se retrouve également dans d'autres activités. Par exemple, lorsque tu lis le journal, tu passes 80 % de ton temps sur environ 20 % des pages. Cependant tu as besoin de toutes les pages du journal pour effectuer ton choix. Tu peux aussi remarquer que tu puises 80 % de l'information dont tu as besoin dans environ 20 % des sources d'information reçues. **À date que comprends-tu de cette loi pour toi et pour l'entreprise?**

Cette loi te démontre l'importance de consacrer tes énergies sur les tâches qui rapportent et les opérations qui les supportent. Prenons comme exemple la traite, une tâche répétitive dans l'entreprise laitière. Celle-ci se situe en compétition avec d'autres tâches comme l'hygiène préventive, l'entretien de la machinerie, les soins aux animaux, etc. **Comment peux-tu savoir si elle est plus productive que les autres?**

Tu peux le découvrir en te demandant si les efforts déployés pour accomplir cette tâche sont déterminants dans la majeure partie des résultats de l'entreprise. Autrement dit, la traite, si elle est mal exécutée, influencera-t-elle le revenu de l'entreprise? Il en sera de même pour la tâche alimentation au niveau de l'entreprise vache-veau: est-ce que cette tâche modifiera le bénéfice de l'exploitation si elle n'est pas effectuée d'une façon adéquate?

Regardons maintenant si cette loi s'applique aux opérations supportant la traite. Y a-t-il des opérations sur lesquelles tu dois miser davantage pour atteindre un résultat visé comme diminuer le temps de traite?

Exemple

La traite est une tâche qui s'effectue en plusieurs étapes. Si tu veux connaître les plus importantes, il faut d'abord te fixer un résultat à atteindre. Il pourrait s'énoncer ainsi: "Au cours de la prochaine traite, je porterai une attention particulière à cinq vaches afin de diminuer de deux minutes par vache le temps de traite."

Le tableau suivant te donne les étapes à suivre pour effectuer une traite rationnelle et hygiénique, le temps moyen pour les différentes étapes ainsi que le niveau d'importance.

TABLEAU 2. Comment s'effectue une traite rationnelle et hygiénique? (1)

	Ordre d'importance	TEMPS ALLOUÉ	
		Standard	Le tien
1. Vérification des premiers jets de lait	1		
2. Lavage-massage: avec de l'eau chaude contenant un bactéricide, laver et assécher le pis avec une serviette individuelle	1	15-45 s	
3. Assèchement des trayons	2		
4. Installation des gobelets-trayeurs	1	15 s	
5. Ajustement des gobelets-trayeurs	2		
6. Égouttement à la machine	2	4-6 min	
7. Enlèvement des gobelets-trayeurs	1		
8. Bain de trayon	2		
TOTAL		6-7 min	

Dans cet exemple, les étapes très importantes de cette tâche sont le lavage-massage, l'installation des gobelets-trayeurs et le moment d'enlever ces derniers. Pourquoi? Elles sont en lien direct avec le résultat visé qui était de réduire le temps de traite.

(1) Gouvernement du Québec, M.A.P.A., Service des productions animales, La traite rationnelle, efficace, hygiénique, 1984.

Cet exemple te fait voir que toutes les activités doivent être faites pour réaliser la tâche "traite" mais que tes efforts doivent être déterminants sur les étapes importantes identifiées en fonction du résultat visé. Il en est de même pour toutes les tâches de l'entreprise: elles doivent toutes être réalisées mais tu dois concentrer tes efforts sur les tâches qui rapportent le plus. Maintenant, tu vois peut-être davantage la nécessité de réaliser un plan pour une période donnée en fonction du résultat visé.

Ces tâches importantes sont qualifiées de tâches à haut rendement. Pour t'aider à les repérer au sein de l'entreprise, permets-moi de t'en dresser une liste. Tu peux, si tu le veux, la compléter. Voici cette liste:

- "Prodiguer les bons soins aux animaux et faire de la médecine préventive;
- Effectuer un entretien préventif de la machinerie;
- Observer attentivement les vêlages, les agnelages;
- Bâtir un programme alimentaire et l'appliquer adéquatement;
- Planifier son travail à chaque jour, chaque semaine et pour chaque saison;
- Se fixer des priorités;
- Suivre des cours de formation agricole;
- Appliquer une régie adéquate au troupeau;
- Élaborer un programme de culture;
- Etc." (1)

Le terme "rendement" qui qualifie la tâche exprime bien ce qui se passe. L'effort mis à réaliser une tâche est très bien valorisé lorsque tu arrives à atteindre le résultat visé dans le délai déterminé. C'est ça du rendement.

(1) Adapté de: Gilles Perreault, Quoi faire dans mon travail pour obtenir de meilleurs résultats?, Le Producteur de lait, novembre 1985, p. 33.

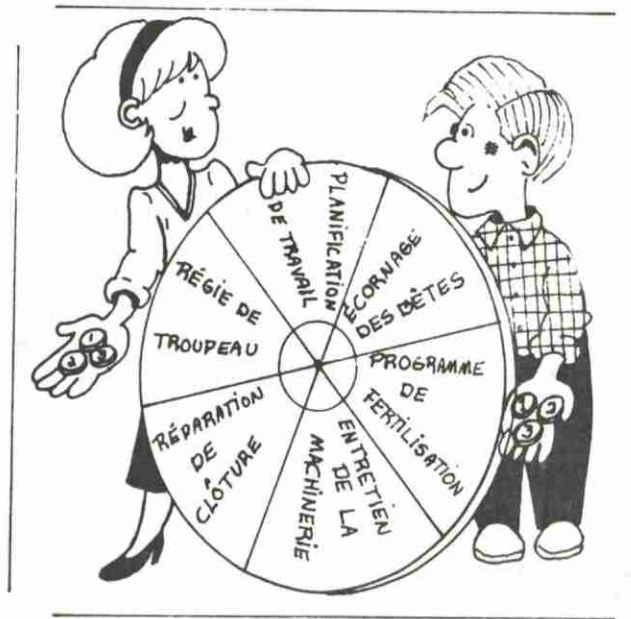


FIGURE 4. Tu dois miser sur les tâches à haut rendement.

De la loi de Pareto, tu dois retenir que tu devrais consacrer plus de temps et plus d'efforts sur les tâches à haut rendement tout en réalisant celles à bas rendement. En effet, comme la **quantité de temps est limitée**, si tu veux avoir tout le temps pour **l'essentiel**, tu dois économiser sur **l'accessoire**. L'exercice suivant t'aidera à distinguer ces deux types de tâches.

EXERCICE IV A

À partir de la liste de tâches énumérées ci-dessous, indique par un crochet celles qui sont à haut rendement et à bas rendement.

	Haut rendement	Bas rendement
- Déléguer des tâches et des responsabilités	—	—
- Négocier les achats et les conditions de paiement	—	—
- Assister à des réunions non productives	—	—
- Se déplacer pour aller faire les commissions	—	—
- Faire le travail confié à un autre	—	—
- Recevoir des visiteurs ou appels téléphoniques inopportuns	—	—
- Planifier son travail à chaque jour	—	—
- Effectuer un entretien préventif des machines	—	—
- Observer les chaleurs et surveiller les vêlages	—	—
- Connaître le temps requis pour chaque tâche afin de mieux planifier le travail à faire	—	—
- Former les autres	—	—
- Contrôler les résultats	—	—
- Inscrire les données (troupeau, champs, etc) dans les registres	—	—

Consulte le corrigé, page 9

Maintenant que tu distingues bien les tâches à haut rendement de celles à bas rendement, essayons par un exemple d'appliquer cette loi (20/80) à l'ensemble des tâches de l'entreprise.

Exemple

Que ferait André pour dégager l'essentiel ou les tâches à haut rendement si son objectif global s'énonçait comme suit: "Je veux que l'entreprise réalise un bénéfice d'exploitation de 15 000 \$ durant l'année en cours."

Il doit alors répondre à la question suivante: sur quelles tâches concentrer ses efforts pour que l'entreprise réalise un bénéfice d'exploitation de 15 000 \$?

Comme le bénéfice d'exploitation est la différence entre les produits et les charges, il devra accorder plus d'attention aux tâches reliées au produit principal et aux charges les plus élevées pour atteindre le résultat visé. Dans le cas d'une entreprise laitière, le lait est le produit principal; les coûts d'alimentation, de renouvellement du troupeau et de travail constituent les charges les plus importantes.

Comme le travail représente une charge, il devient important pour André de bien l'organiser. Ainsi, les tâches "traite et alimentation" accaparent environ 50 % du temps total de l'entreprise. C'est donc dire que celles-ci méritent son attention car elles sont en lien direct avec le produit principal et par conséquent, le bénéfice d'exploitation. L'autre 50 % est réparti entre les tâches restantes pour les animaux, les cultures, l'entretien de la machinerie et des bâtiments, etc. Chacune de ces tâches devra être planifiée, organisée, dirigée, exécutée et contrôlée pour atteindre le plus efficacement possible l'objectif global.

Dans l'entreprise, il y a des tâches plus importantes que d'autres sur lesquelles tu dois concentrer tes efforts pour obtenir de meilleurs résultats. Cependant, toutes ces tâches doivent être réalisées si tu veux te rapprocher le plus des résultats visés.

3. TIRES-TU LE MAXIMUM DE TES EFFORTS DANS LE QUOTIDIEN?

Tu viens de prendre conscience de l'importance de concentrer tes efforts sur des tâches productives. Maintenant, regardons ensemble comment tu peux tirer le maximum de tes efforts dans le quotidien. **Selon toi, quels moyens peux-tu prendre?**

.....
.....

Pour arriver à réaliser toutes les activités planifiées dans un laps de temps déterminé, il est nécessaire d'avoir une méthode de travail adéquate. Cela signifie que nous touchons ta façon de travailler. Permits-moi de te suggérer certains trucs pour doubler l'efficacité de tes efforts comme:

- maintenir de la concentration lors de l'accomplissement d'une tâche;
- avoir de l'ordre;
- faire preuve de réalisme face aux nombreuses tâches à réaliser;
- pratiquer l'hygiène mentale.

Voyons ce que sous-tend chacun de ces moyens.

3.1 Maintenir la concentration

Pour être efficace, tu dois te concentrer sur la tâche à accomplir. Les moyens suivants peuvent t'y aider:

- développer l'habitude de tout noter par écrit;
- éviter d'être interrompu(e) lorsque tu exécutes une tâche;
- éviter la fatigue excessive.

3.1.1 Tout noter par écrit

Tu peux libérer ta mémoire en préparant un plan de travail écrit principalement la veille au soir. Pourquoi faire cela?

L'écrit concrétise ce que tu veux réaliser au cours d'une journée, permet de te réajuster s'il y a lieu en cours de route, de te libérer d'une certaine tension, de te consacrer pleinement à chaque activité prévue, de garder à vue les tâches à exécuter et d'avoir un sommeil réparateur.

Tu peux aussi noter d'autres informations sur des tableaux affichés dans les différents endroits où tu travailles, par exemple dans l'étable, dans la remise à machinerie, dans le bureau, etc.

Situation 1: à l'étable

Tu peux inscrire sur un tableau les tâches variables à exécuter. Ainsi, si la température ne te permet pas d'accomplir les tâches prévues, tu peux référer à ce tableau. Ces activités de remplacement évitent des pertes de temps. De plus, les gens travaillant sur l'entreprise sauront quoi faire.

Sur ce tableau, tu peux également inscrire des messages pour certaines personnes, par exemple ton conjoint, les employés, le médecin vétérinaire, le contrôleur officiel, etc. De cette façon, si tu as à t'absenter ou si tu avais planifié une activité très importante, tu pourras le faire en sachant qu'elles ont toute l'information nécessaire à leur intervention.

<i>TÂCHES À EXÉCUTER</i>	<i>MESSAGES</i>

FIGURE 5. Tableau pour mémoriser les tâches et communiquer certaines informations.

Situation 2: la remise à machinerie

Dans cet endroit, tu peux noter toutes les informations pertinentes à chacune des machines. Par exemple lors du remisage de l'andaineuse tu indiques ce qui doit être fait (réparation de tel morceau et entretien normal). Tu fais une feuille de route.

LISTE DES MACHINES	RÉPARATION	DATES	Entretien normal	DATES
HERSE	ROULETTE		✓	
CHARRUE	BOULON		✓	
ETC...				

FIGURE 6. Feuille de route de la machinerie.

Situation 3: dans le bureau

Sur un tableau, tu peux inscrire toutes les informations pertinentes aux récoltes et aux champs. Lorsque tu reviens des champs avec de l'information tu la notes.

Situation 4: dans ton carnet de poche

Tu peux noter toutes les informations non enregistrées ailleurs et qui sont pertinentes comme les observations du troupeau, les commissions, les heures travaillées, etc.



FIGURE 7. Champ no 3 labouré: 2 heures.

3.1.2 Éviter l'interruption lors d'un travail

Lorsque tu réalises une tâche comme le programme de culture, l'observation des animaux, l'alimentation des bêtes, tu as besoin de toute ta concentration pour être efficace. Dans ces situations, tu le signales aux personnes de ton entourage et tu leur dis de prendre les messages ou encore tu leur donnes assez de responsabilités pour qu'ils solutionnent les problèmes à ta place.

3.1.3 Éviter la fatigue excessive

Rien ne sert de poursuivre une tâche lorsque tu sens que tu tournes en rond. Il serait mieux d'exécuter une tâche demandant peu d'effort de ta part ou de te détendre quelques moments. Par la suite, tu pourras terminer beaucoup plus rapidement la tâche inachevée.

3.2 Avoir de l'ordre

L'ordre est un élément important dans la façon de travailler. Avoir de l'ordre, c'est précisément disposer d'une place et d'un moment pour chaque chose et mettre chaque chose à sa place et en son temps.

Tu dois ranger les choses de manière à les retrouver facilement. Par exemple lorsque tu ré pares une machinerie, assure-toi que les outils sont retournés au bon endroit à la fin de la réparation.

L'ordre touche aussi le moment de l'exécution des tâches. Par exemple, si tu as plusieurs appels téléphoniques à faire, regroupe-les dans une même période et note les éléments importants à communiquer aux personnes concernées.

3.3 Faire preuve de réalisme

Ton ambition doit être proportionnelle à tes capacités. Par exemple, rien ne sert de planifier une série d'activités pour une journée si tu ne peux les réaliser. Rappelle-toi, tu dois garder du temps pour les imprévus.

3.4 Pratiquer l'hygiène mentale

Tu as besoin d'être détendu(e) et reposé(e) pour être capable de déployer les efforts nécessaires à la réalisation des nombreuses tâches. Prends donc le temps de relaxer lorsque tu te sens épuisé(e). Il n'est pas plus sensé de travailler trop que pas assez. Tu devrais doser tes périodes de travail en les entrecoupant de repos et de détente.

N'oublie surtout pas qu'une entreprise où l'exécution fait suite à une bonne planification sera toujours en meilleure position pour solutionner un problème ou encore entrevoir de nouveaux projets.

4. ÉTABLIS-TU DES PRIORITÉS?

Tu sais aussi bien que moi que nous avons de la difficulté à établir nos priorités. Trop souvent, nous réalisons des tâches urgentes, ce qui peut nous empêcher de nous occuper des tâches importantes. Il devient alors nécessaire de ne pas confondre l'urgence et l'importance d'une tâche. Au besoin, tu peux retourner à la leçon 2 pour revoir ces définitions.

Au fait, **penses-tu généralement à établir des priorités pour une période déterminée? Sur quoi te bases-tu pour le faire? Peux-tu donner un exemple pour une journée de travail?**

.....
.....
.....
.....

La section 2 t'a démontré ce que tu pouvais obtenir en concentrant tes efforts en premier sur les tâches les plus importantes, c'est-à-dire celles qui ont des effets directs sur les résultats visés et qui valorisent le plus tes efforts. Pourquoi alors établir des priorités?

Le fait d'établir des priorités te permet de réaliser les tâches importantes au bon moment, de minimiser les urgences et par conséquent d'obtenir de meilleurs résultats. Passons, pour bien comprendre, à un exemple quotidien.

Exemple

T'est-il déjà arrivé de partir pour réaliser ta liste de commissions et de constater au premier magasin que tu l'avais oubliée? **Qu'as-tu fait?**

.....
.....

Voici les possibilités qui s'offraient à toi:

- retourner chercher la liste si c'est proche;
- appeler et demander à la personne qui répondra de te la lire;
- acheter seulement les articles dont tu te souviens et reporter les autres à la prochaine fois;
- reporter toutes les commissions à plus tard;
- etc.

Laquelle choisirais-tu?

.....

Cette situation illustre le jugement que tu dois porter afin de savoir ce que tu feras de ton temps lors d'un oubli. Dans ce cas-ci, tu pourrais choisir à partir des critères suivants:

- tu as prévu consacrer tout l'après-midi à faire tes achats;
- tu as prévu 1½ heure pour faire tes commissions car le médecin vétérinaire vient te rencontrer pour discuter d'un programme d'hygiène;

En revoyant tes "agirs", tu prends conscience que spontanément ou non, tu avais fait un choix. Il y a un critère qui est devenu plus important et tu as bâti ton action autour de lui.

Lorsque tu as à établir l'ordre de priorité pour l'emploi de ton temps, tu es toujours confronté(e) à ces facteurs:

- ce que tu aimes faire (goûts, aspirations);
- ce que tu dois faire (résultats visés);
- ce que tu es contraint(e) de faire (urgences, imprévus).

Ces trois états se retrouvent simultanément lorsque tu as des tâches à accomplir. Tu dois savoir comment les agencer si tu veux être satisfait(e). Tu te souviens de Simon et Claire, ce jeune couple étouffé par leurs conditions de travail. Pourquoi? Ces derniers ne sont pas arrivés à doser ces trois états puisqu'ils étaient souvent en situation d'urgence.

Tu te rappelles, dans la façon de réaliser un plan pour la journée (leçon 3), je t'ai mentionné l'importance de planifier pour environ 80 % de ton temps de travail. Quelles en étaient les raisons? Cette méthode te permet de mieux faire face aux imprévus et de réaliser certaines tâches que tu aimes faire.

Afin de voir comment tu fixes tes priorités, effectue le test qui suit en indiquant si chaque énoncé, pour toi, est:

- Prioritaire (A)
- Important (B)
- Secondaire (C)

1. La demande d'aide pour résoudre un problème de mécanique difficile que tu reçois au moment où tu engranges du foin. _____
2. La communication du programme de travail aux employés afin qu'ils connaissent bien les tâches à effectuer. _____
3. L'analyse d'un incident mineur qui se répète depuis quelques semaines avec un employé. _____
4. L'arrivée à l'heure à une réunion de ton syndicat sur un sujet qui te touche prioritairement. _____
5. L'évaluation du manque de motivation chez un employé. _____
6. La menace d'un fournisseur de te poursuivre si tu ne règles pas immédiatement une facture que tu contestes. _____
7. La recherche de moyens pour améliorer l'efficacité du travail sur la ferme. _____
8. La lecture de journaux et de revues hebdomadaires dans ta spécialité. _____
9. La vérification d'une commande évaluée à plusieurs centaines de dollars. _____
10. Le fait de prendre des vacances annuelles. _____
11. La lecture journalière du courrier. _____

12. Les mesures à prendre pour enrayer l'érosion de certains champs. _____
13. Une soirée où tu dois représenter ton syndicat et au cours de laquelle seront discutées les perspectives d'avenir du syndicalisme et où seront présents le pouvoir public et des membres de d'autres syndicats. _____
14. L'étude des résultats du rapport d'analyse de ton troupeau. _____
15. La mise à jour et le classement des fiches individuelles du troupeau. _____
16. La prévision du chiffre d'affaires pour l'an prochain. _____
17. L'analyse des moyens te permettant d'accroître la productivité des ressources de l'entreprise. _____
18. Le contrôle et la supervision du travail effectué par un employé. _____
19. L'enregistrement de la durée (temps) des différentes tâches afin de mesurer l'efficacité du travail. _____
20. Un contact avec un responsable d'entreprise avec lequel tu peux négocier l'achat de biens. _____
21. Une discussion avec tes associés concernant l'introduction de nouvelles technologies. _____
22. La sollicitation d'un vendeur qui désire te rencontrer concernant un point qu'il dit urgent. _____
23. Ta propre formation afin de te tenir au courant des nouvelles techniques et réglementations dans ton domaine. _____
24. Un projet de modification du système d'alimentation afin d'en diminuer les coûts. _____

Établir des priorités consiste, pour une période donnée, à agencer les tâches de la manière la plus efficace afin d'atteindre les résultats visés. En d'autres mots, il s'agit de décider du moment de réaliser telle tâche plutôt que telle autre.



FIGURE 8. Établir des priorités te donne une police d'assurance pour de meilleurs résultats.

Il se peut que tu aies déjà une façon d'établir tes priorités. Il se peut aussi que tu effectues la majorité des tâches sans les avoir planifiées par ordre d'importance. Dans un cas comme dans l'autre, je te suggère de prendre connaissance de la démarche qui t'est proposée dans cette leçon pour établir tes priorités. La voici :

- fixer les résultats à atteindre pour chaque période considérée;
- identifier les tâches à réaliser;
- classer les tâches par ordre d'importance;
- décider quoi faire.

4.1 Fixer les résultats à atteindre

Il est important de définir d'une façon opérationnelle les résultats à atteindre pour chaque période. Au besoin, retourne voir la section 3 de la leçon 3. Ces résultats devront être affichés afin de les voir régulièrement.

4.2 Identifier les tâches à réaliser

Tu dois identifier l'ensemble des tâches à accomplir au cours de la période considérée. Par exemple, pour une journée, il peut y avoir les tâches suivantes:

- faire la traite efficacement;
- soigner les animaux;
- choisir les taureaux;
- etc.

4.3 Classer les tâches par ordre d'importance

Maintenant que la liste des tâches à faire est dressée, il s'agit de distinguer celles qui sont à haut et à bas rendement. Autrement dit, tu choisis en premier celles qui valorisent le plus tes efforts et qui sont en lien direct avec le résultat visé. Il est important aussi de préciser les tâches urgentes.

4.4 Décider quoi faire

Après avoir classé les tâches, il te faut choisir l'une des possibilités suivantes:

- (D) déléguer la tâche à quelqu'un d'autre;
- (A) abandonner la tâche;
- (R) reporter la tâche à plus tard;
- (E) exécuter la tâche.

Si tu utilises cette façon de faire, tu pourras décider de tes tâches quotidiennes, hebdomadaires, saisonnières et annuelles à accomplir.

Pour bien saisir cette démarche, je te propose de prendre une semaine de travail de Simon. Tu te souviens, Simon avait défini les résultats à atteindre mais il avait oublié de les préciser. Le tableau 3 montre l'ordre de priorité que Simon aurait pu établir.

TABEAU 3. Résultats visés pour la semaine du 13 au 19 octobre 1985.

Liste des résultats	Ordre de priorité*
À la fin de la semaine:	
- J'aurai fini de labourer les champs 1 et 2	1
- J'aurai passé 2 heures à préparer mon programme de culture avec mon conseiller	2
- J'aurai revu le dossier "choix de taureaux" et classé les fiches d'insémination	1
- J'aurai rangé toute la machinerie à récolter les fourrages	3
- J'aurai fini de presser la paille dans le champ 4	1
- J'aurai fini de préparer l'espace nécessaire pour entrer mes génisses	2
- J'aurai fini l'inspection de la ventilation des bâtiments pour l'hiver et l'entretien du nettoyeur	3
- J'aurai injecté toutes les vitamines aux génisses	2
- J'aurai travaillé au maximum 60 heures	1
- J'aurai pris 2 heures en famille à chaque soir	1
- J'aurai participé à une réunion et à une activité sportive	1
- J'aurai maintenu la qualité de service pour les tâches dites fixes (qualité de traite, d'alimentation, soins aux animaux, etc)	1

- * 1 = prioritaire
 2 = important
 3 = secondaire

Les résultats visés auraient pu être formulés différemment lorsqu'il y a plusieurs travailleurs dans l'entreprise. Les responsables peuvent être différents pour certaines tâches. Par exemple, si nous reprenons une tâche de la liste du tableau 2, nous aurions pu dire: "Pauline aura fini les labours dans les champs 1 et 2." C'est à toi d'identifier le responsable.

Par la suite, Simon aurait organisé le travail de l'entreprise en fonction des résultats prioritaires établis. Voici ce qu'il aurait dû faire:

- Faire la liste des tâches se rapportant à chaque résultat;

- Les classer par ordre de priorité;
- Déterminer le ou les responsable(s) pour chacune;
- Évaluer le temps requis pour chacune;
- Déterminer la date d'échéance pour chacune lorsque la période est au-delà d'une journée.

Le tableau 4 concrétise ces différentes étapes.

TABEAU 4. Tâches à réaliser au cours de la semaine du 13 au 19 octobre 1985.

Liste des tâches	Temps prévu	Ordre de priorité	Responsable D A R E	Échéance	Tâches de remplacement
Alimentation des vaches	7h00	1	E	-	
Traite	21h00	1	E	-	
Lavage équipement traite	5h00		D	-	
Soins animaux & nettoyage	4h00	1	E	-	
Soins aux veaux	7h00		E	-	
Choix de taureaux	0h50	1	E	-	
Labour	13h00	1	E	-	Tâche à l'étable
Tâches liées à la paille	4h00	1	E	-	"
Commande de moulée	0h25	1	D	-	
Plein du tracteur	0h25	1	D	-	
Préparation de la presse	0h25	1	D	-	
Entretien de la charrue	0h25	1	E	-	
Préparation programme de culture	3h50	2	E	-	
Entretien nettoyeur d'étable	1h25	3	R	Semaine suivante	
Préparer ventilation pour l'hiver	1h75	3	R	"	
Laver et ranger épandeur	1h00	3	R	"	
Laver et désinfecter les places pour génisses	1h25	3	R	"	
TOTAL:	71h25		60	"	

Tu remarques que la liste des tâches est en fonction des résultats visés. À cette liste viennent s'ajouter les imprévus, certaines urgences et des tâches de remplacement dans le cas où la température ne permettrait pas de réaliser celles prévues.

Maintenant, il serait intéressant que tu appliques cette démarche à une semaine de travail en complétant le tableau ci-après. Prends le temps de le faire au moins 2 ou 3 fois afin de vérifier si cette façon de faire peut augmenter ton efficacité et celle des autres au sein de l'entreprise. N'oublie surtout pas de te fixer des résultats à atteindre pour la semaine.

TABLEAU 5. Tâches à réaliser durant la semaine du _____.

Liste des tâches	Temps prévu	Ordre de priorité	Responsable D A R E	Échéance	Tâches de remplacement
.....		...	...		
.....		...	...		
.....		...	...		
.....		...	...		
.....		...	...		
.....		...	...		
.....		...	...		
.....		...	...		
.....		...	...		
.....		...	...		
.....		...	...		
.....		...	...		
.....		...	...		
.....		...	...		
.....		...	...		
.....		...	...		

Établir des priorités consiste, pour une période donnée, à agencer les tâches de la manière la plus efficace afin d'atteindre les résultats visés. En d'autres mots, il s'agit de décider du moment de réaliser telle tâche plutôt que telle autre.

5. CONNAIS-TU TES CAPACITÉS?

L'objectif de cette leçon est de doubler l'efficacité de tes efforts. Il devient alors important de connaître tes capacités physiques et intellectuelles.

5.1 Capacité physique

Pourquoi parler de capacité physique dans un cours sur la gestion du temps? Parce que tu réalises des tâches qui te demandent des efforts, de la force et de l'endurance. **La façon de t'organiser respecte-t-elle ta capacité physique?**

Des études démontrent que vers l'âge de 30 ans nous assistons à une diminution progressive de notre capacité physique, de notre force musculaire et de notre endurance musculaire. **As-tu remarqué ce fait?** La figure suivante illustre la relation entre la capacité physique et l'âge.

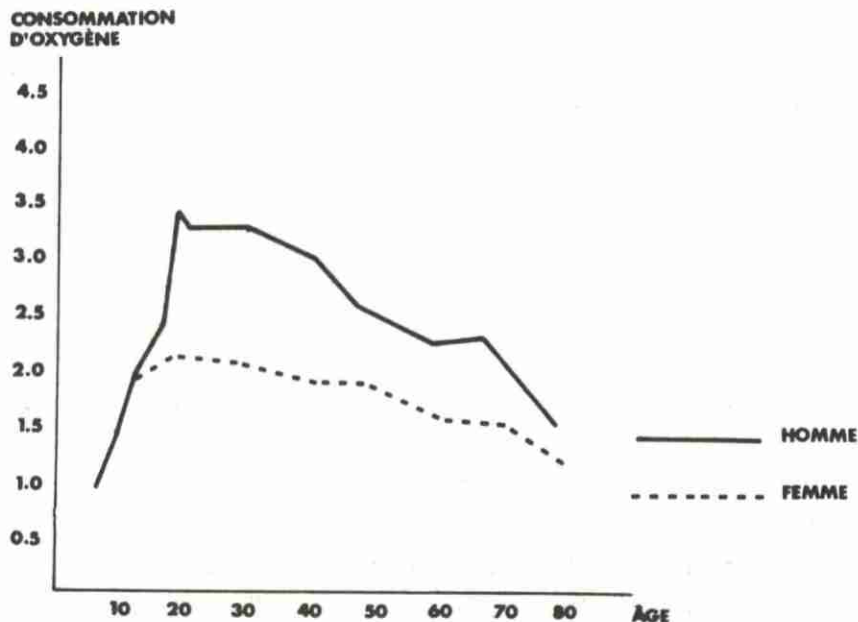


FIGURE 9. Consommation maximale d'oxygène avec l'âge chez les deux sexes. (1)

(1) Adaptée de Hollmann, W., 1964.

Tu envies peut-être les personnes qui semblent avoir une énergie illimitée. Il est vrai que certaines jouissent d'une meilleure santé et qu'elles sont actives plus longtemps. Mais l'important est d'apprendre à tirer le maximum de l'énergie que tu as. Comment? Par de saines habitudes comme une bonne alimentation, du sommeil, de l'exercice régulier, etc.

Si tu veux être efficace, il devient important de connaître tes possibilités et tes limites sur le plan physique. Cela t'aidera à voir comment tu peux planifier tes tâches au cours d'une période. Au fait, **connais-tu les moments de la journée où tu es le moins productif et où tu as le moins de concentration?** Quels sont-ils?
.....

Tu n'as pas besoin d'équipement pour savoir ce que tu ressens et ce que tu as envie de faire. Il s'agit d'écouter les signaux que te transmettent ton corps et ton esprit. Par exemple si tu as les idées plus claires au début de la journée, tu peux réserver ce temps pour l'exécution de tâches demandant de la concentration, par exemple élaborer tes programmes de culture et d'alimentation, préparer un projet d'investissement, etc. Par contre, si tu travailles mieux en fin de journée, il est préférable de garder ces périodes pour les tâches précédentes et de commencer la journée par des tâches exigeant plus d'effort physique comme les soins aux animaux, le nettoyage, etc.

Il est intéressant d'observer à partir de quelle charge horaire de travail tu deviens improductif ou bien à partir de quel moment as-tu intérêt à laisser tomber le travail en cours pour faire autre chose ou ne rien faire?

Ta façon de travailler fait référence à la notion de contre-productivité du temps investi. Qu'est-ce que cela veut

dire? Au-delà d'un certain seuil horaire, la productivité du temps investi décroît puis devient négative.

Le principe à retenir est qu'au-delà d'un certain seuil horaire (que tu te fixes), tu dois savoir t'arrêter pour faire autre chose. Par exemple, si tu te sens trop fatigué(e) pour préparer le programme d'alimentation pour le mois suivant, tu peux utiliser ce temps pour aller faire tes commissions. Cette dernière activité te demande moins de concentration et aura un effet libérateur en t'éloignant un peu des préoccupations de l'entreprise.

Si tu veux être efficace, tu dois être conscient(e):

- **de tes limites physiques;**
- **de la quantité d'heures de travail que tu veux mettre au service de l'entreprise dans une semaine;**
- **du moment dans la journée où tu deviens improductif.**

Dans une période d'improductivité due à la fatigue, il faut savoir s'arrêter ou encore changer d'activité.

Il est important de te demander ce que chaque tâche exige de toi. Par exemple faire la traite des vaches demande beaucoup de temps, de la patience et de la concentration. Il en est de même pour les réparations de machinerie ou encore l'élaboration des programmes d'alimentation, de culture, etc. D'autres requièrent davantage de la résistance physique comme l'engrangement du foin, les soins aux animaux, le nettoyage des bâtiments, etc. Plus tu songeras au type d'énergie nécessitée par une tâche, plus tu sauras choisir le moment pour la réaliser.

N'oublie pas qu'il y a un moment pour tout et un temps pour chaque chose.

5.2 Capacité intellectuelle

Si tu veux en arriver à doubler l'efficacité de tes efforts, tu dois identifier tes domaines de compétence c'est-à-dire là où tu te juges le plus qualifié. Tu peux revoir ce que tu as déjà inscrit à la première leçon dans la partie connaissance de soi. Tu peux compléter tes informations en répondant à ces questions:

- Préfères-tu travailler avec les animaux ou la machinerie? Pourquoi?
.....
- Préfères-tu les tâches de gestion ou de production? Pourquoi?
.....
- Dans quels domaines pourrais-tu développer tes capacités et/ou des compétences non encore exploitées?
.....

Cette connaissance va te permettre d'identifier les tâches où tu te juges compétent(e). Quant aux tâches où tu t'évalues moins habile, tu as le choix entre continuer à les faire en y apportant une attention particulière, les déléguer à quelqu'un dans ou à l'extérieur de l'entreprise ou encore prendre de la formation dans ce domaine.

Lorsque tu connais tes points forts et tes points faibles, il devient important d'exploiter au maximum les premiers et de trouver des moyens pour améliorer les deuxièmes.

5.3 Habiletés à développer

Pour arriver à être efficace et retirer le maximum de tes efforts, certaines habiletés doivent être développées comme:

- **apprendre à se concentrer**, c'est-à-dire être capable de mettre toute son attention sur la réalisation d'une tâche; cela permet de ne pas t'éparpiller et du même coup de conserver ton énergie;
- **regrouper les activités de même nature** pour éviter les interruptions et économiser du temps et de l'énergie (ex. réparation et entretien);
- **garder à vue son plan de la journée**, car on ne peut faire ce dont on ne se souvient pas;
- **résister aux impulsions d'interrompre les tâches prévues** pour d'autres non planifiées à l'horaire.

Tu peux, si tu le veux, noter ici les habiletés que tu as déjà développées.
.....
.....

Je termine cette section en citant Jean-Piel Desruisseaux qui dit: "L'homme ne peut donner tout son effort avec le minimum de peine et le maximum de satisfaction matérielle, intellectuelle et morale que s'il est bien adapté physiquement et psychologiquement à son travail."

Il y a intérêt à déterminer le genre de tâche qui convient aux aptitudes d'un individu et à rechercher l'individu qui convient à une tâche déterminée.

En terminant, ce test peut t'aider à identifier certaines habitudes de vie qui te prédisposent au stress.

	OUI (3)	SOUVENT (2)	NON (1)
1. Je suis satisfait(e) de mes réalisations.	...	...	...
2. J'ai de l'énergie pour accomplir mon travail.	...	...	...
3. J'ai de la facilité à m'endormir.	...	...	...
4. Je suis reposé(e) au réveil.	...	...	...
5. Je sais quand m'arrêter.	...	...	...
6. Je contrôle mes émotions.	...	...	...
7. Je prends toujours les choses du bon côté.	...	...	...
8. Je m'adonne à des loisirs culturels.	...	...	...
9. Je me sens à l'aise en groupe.	...	...	...
10. Je fais du sport pour me détendre.	...	...	...

N.B. Un résultat faible (moins de 21) pourrait t'inciter à revoir certains comportements afin de t'aider à prévenir des situations stressantes.

6. L'ORGANISATION PHYSIQUE DES LIEUX PEUT-ELLE TE RENDRE PLUS EFFICACE?

Sur l'entreprise, tu partages ton temps entre les tâches extérieures qui ont comme cadre les champs et les tâches intérieures qui ont comme milieu les bâtiments.

Tu constates que l'organisation du travail concernant les tâches extérieures doit être questionnée au niveau de l'exécution et du transport. En effet, le développement sophistiqué des machines t'a obligé(e) à revoir la dimension des assolements, leur forme, ainsi que les obstacles dispersés ici et là. Le réaménagement des parcelles et la suppression des obstacles ont permis d'augmenter la superficie et de limiter les temps non productifs.

Tu remarques aussi que l'exécution des travaux t'oblige à te déplacer parfois sur de longues distances. Le transport est donc une tâche qui représente du temps dans une année principalement si les assolements ne sont pas regroupés. Il est vrai que cette quantité de temps allouée au transport peut servir occasionnellement à la réflexion et à la planification mais elle t'oblige surtout à repenser les moyens utilisés pour le faire ainsi que le poids du matériel à transporter.

Tu consacres également ton temps à des travaux se déroulant à l'intérieur des bâtiments comme la manutention et l'engrangement des différents produits, les soins aux animaux, l'entretien et la réparation du matériel, etc. La situation et l'aménagement du bâtiment ont une influence très grande sur le rendement de ton travail. C'est pourquoi le regroupement de certaines tâches permet de minimiser le déplacement et la manutention. **Peux-tu donner des exemples?**

.....
.....
.....

Comme les lieux représentent les différents endroits où tu exécutes les nombreuses tâches reliées aux activités de l'entreprise, il serait intéressant de revoir leur aspect fonctionnel. Les questions suivantes peuvent t'y aider:

- As-tu des facilités d'accès (passages, couloirs) te permettant d'utiliser des moyens de transport appropriés au produit à transporter?

.....
.....

- Les lieux de conservation des produits sont-ils bien situés et bien aménagés par rapport au lieu de consommation?

.....
.....

- Les tâches de manutention reliées aux produits de consommation te demandent combien de temps? Pourquoi?

.....
.....
.....

- La façon dont les bâtisses sont aménagées facilite-t-elle l'efficacité du travail?

.....
.....

- Les transports sur la ferme te demandent combien de temps? Pourquoi?

.....
.....
.....

- Combien de temps prends-tu pour te déplacer d'un bâtiment à l'autre?

.....
.....

- Peux-tu réduire les transports et les déplacements sur la ferme? Comment?

.....
.....
.....

- Lorsque tu fais telle tâche à tel endroit, serait-il possible de la réaliser à un endroit plus avantageux? (Exemple: entretien de la machinerie).

.....
.....
.....

- Quelles sont les tâches que tu pourrais regrouper avec d'autres tâches similaires pour les effectuer dans un même lieu? (Exemple: foin et paille).

.....
.....
.....

L'aménagement du lieu a une importance capitale principalement lorsque tu avances en âge, si tu veux maintenir ta capacité et ton rythme de travail. Des lieux bien aménagés diminuent les risques d'accident, augmentent le rendement, éliminent le stress et te permettent une qualité de vie supérieure.

7. RÉSUMÉ

1. Être efficace au sein de l'entreprise signifie réaliser la bonne tâche au bon moment, par la bonne personne, de la bonne façon et au bon endroit afin d'atteindre le résultat visé.
2. Il est important de se fixer des résultats à atteindre pour des périodes déterminées et de les garder à la vue.
3. Selon la loi de Pareto, 20 % de tes efforts produisent 80 % des résultats de l'entreprise et 80 % de tes efforts entraînent seulement 20 % des résultats, d'où l'importance de concentrer tes énergies sur les tâches payantes.
4. Le fait d'établir des priorités te permet de réaliser les tâches importantes au bon moment, de minimiser les urgences, et par conséquent d'obtenir de meilleurs résultats.
5. Pour être efficace, tu dois connaître tes points forts et tes points faibles afin de tirer le maximum des premiers et de trouver des moyens pour améliorer les deuxièmes.
6. Les lieux où tu exécutes la majorité de tes tâches doivent faciliter le plus possible leur réalisation.

EXERCICE IV B

Réponds aux questions suivantes.

1. Que signifie pour toi la loi Pareto?

.....
.....
.....

2. Pourquoi dois-tu concentrer tes efforts sur des tâches à haut rendement?

.....
.....
.....

3. Énumère 5 tâches à haut rendement que tu exécutes.

.....
.....
.....
.....

4. Jacques veut consacrer plus de temps à sa vie familiale au cours d'une journée. Actuellement il travaille en moyenne 13 heures par jour. Il souhaiterait donc réduire son temps de travail à 10 heures. Pour y arriver, que lui conseilles-tu?

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

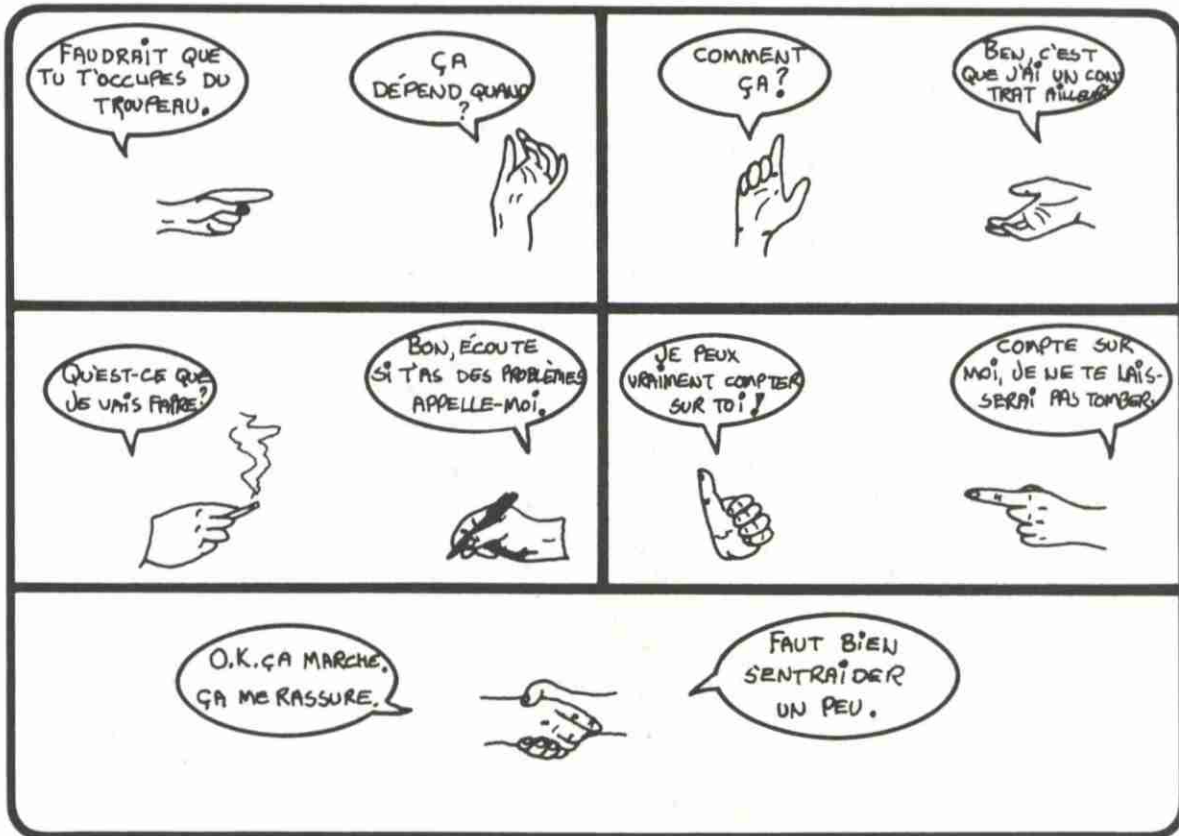
5. Donne une raison pour classer les tâches par ordre de priorité.
.....
.....

6. Quelles sont les 4 alternatives que tu peux choisir pour chaque tâche?
.....
.....
.....
.....

7. Que peut faire Louise pour être efficace physiquement au cours d'une journée si elle doit réaliser des tâches exigeant de la concentration?
.....
.....
.....

8. D'après toi, quelles sont les tâches qui te demandent le plus de concentration et le plus de résistance physique?
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

LEÇON 5 : Je délègue les bonnes tâches aux bonnes personnes.



À LA FIN DE CETTE LEÇON, TU DEVRAS ÊTRE CAPABLE
DE DÉLÉGUER DES TÂCHES AUX BONNES PERSONNES ET AU
BON MOMENT.

PLAN DE LA LEÇON

INTRODUCTION	5
1. LA DÉLÉGATION, C'EST QUOI?	7
2. POURQUOI DÉLÉGUER?	9
3. QUOI DÉLÉGUER?	18
4. À QUI DÉLÉGUER?	22
5. POURQUOI HÉSITER À DÉLÉGUER?.....	24
6. COMMENT DÉLÉGUER EFFICACEMENT?	27
6.1 Identification des attitudes et comportements vis-à-vis la délégation	27
6.2 Détermination des tâches à confier	29
6.3 Identification des personnes à qui déléguer	29
6.4 Explications claires sur la tâche à réaliser	30
6.5 Suivi de la tâche confiée	31
6.6 Contrôle de l'exécution de la tâche	32
7. RÉSUMÉ	33
EXERCICE V	34

INTRODUCTION

En agriculture, les gestionnaires ont souvent besoin de collaborateurs pour les aider à gérer efficacement leur entreprise. Qui sont-ils? Ce sont les personnes dont ils reçoivent de l'aide. Elles sont nombreuses et différentes: conjoint, enfants, employés, stagiaires, etc.

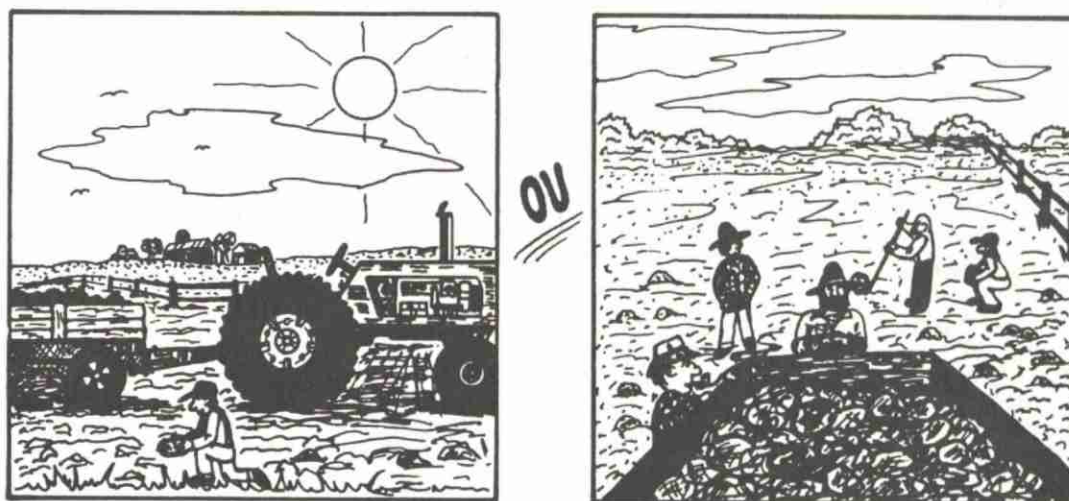


FIGURE 1. Faire tout seul ou avec d'autres?

Et toi, délègues-tu certaines tâches? Lesquelles?
Quelles sont les raisons qui t'amènent à déléguer ou à ne pas le
faire?

L'autre jour, à une session portant sur "la gestion efficace de son temps au sein d'une entreprise agricole", André, jeune agriculteur, m'a parlé des bienfaits qu'il retire des vacances qu'il prend depuis deux ans:

- "Je refais le plein et lorsque je reviens, je vois ma ferme différemment. Je suis plus motivé et je m'organise mieux. Aujourd'hui, j'arrive à faire confiance et à déléguer certaines

tâches. Pourtant, il n'y a pas si longtemps, j'étais un de ceux qui avaient l'habitude de travailler de longues heures et qui souhaitaient grossir de plus en plus la taille de l'entreprise. Vint un jour où Gaétane et moi avons senti un certain essoufflement face à ce qu'on vivait. Nous avons donc décidé de prendre des vacances. Nous étions à la fois contents et stressés à l'idée de quitter l'entreprise. Nous avions à peine quitté que nous commençons à nous inquiéter. Nous avons peur que le travail ne soit pas bien fait et que cette absence nous coûte cher. Pourtant, on avait essayé de choisir une personne compétente et fiable pour nous remplacer. À notre retour, telle ne fut pas notre surprise de constater que le travail avait été très bien exécuté. Cette expérience et celles qui suivirent nous ont permis de faire confiance aux autres et d'identifier d'autres tâches qu'on pourrait déléguer."

Dans cette leçon, nous essaierons de répondre aux questions suivantes:

- **Déléguer, c'est quoi?**
- **Pourquoi déléguer?**
- **À qui déléguer?**
- **Quoi déléguer?**
- **Quels sont les obstacles à la délégation?**
- **Comment déléguer efficacement?**

Ainsi, tu auras l'occasion de revoir les avantages de confier la bonne tâche à la bonne personne afin de mieux répondre aux exigences de travail de l'entreprise.

1. LA DÉLÉGATION, C'EST QUOI?

Lorsque tu entends ou vois le mot délégation, tu penses peut-être à l'une ou l'autre des situations suivantes:

- Quelqu'un qui a du pouvoir, de l'autorité et qui peut en conférer à une autre personne;
- Un groupe de personnes revendiquant leurs droits;
- Des personnes représentant un organisme à une assemblée générale;
- Etc.

Toi, quel sens donnes-tu à la délégation?

.....

.....

Dans le cas d'une exploitation agricole, nous associerons la délégation à quelqu'un qui a du pouvoir et qui veut le partager avec d'autres.

La délégation est une méthode d'organisation du travail qui consiste à confier à quelqu'un des tâches à réaliser dans un cadre défini en vue d'améliorer l'efficacité du travail. C'est aussi une façon de voir les choses qui permet de créer l'unité au sein d'une équipe, une atmosphère de travail, ainsi qu'un climat de confiance.



FIGURE 2. La délégation est avant tout une attitude, un état d'esprit favorisant la réalisation des tâches qui doivent être faites au bon moment.

Lorsque tu délègues une tâche à une autre personne, cela ne signifie pas que tu lui abandonnes tes responsabilités; au contraire, tu dois l'aider à la réaliser au besoin et contrôler les résultats visés.

Exemple

Gérard confie à sa fille Pierrette la responsabilité de l'élevage des génisses de remplacement. Il définit avec elle le poids, l'âge et la hauteur au garrot que ces dernières doivent avoir au vêlage. Il lui confie la tâche, la laisse s'organiser, la supporte en répondant à certaines questions et contrôle avec elle, à différents moments, le développement des génisses.

De plus, la délégation ne doit pas être vue comme un test pour mettre à l'épreuve la personne à qui tu as confié un travail à exécuter dans un délai bien précis.

Exemple

Dans l'exemple précédent, le père aurait pu avoir une attitude différente s'il avait voulu vérifier les capacités de sa fille. Il lui aurait confié la responsabilité sans aucune précision et aurait surveillé régulièrement sa façon de faire. Puis, il aurait mis en évidence ses erreurs de façon à lui faire voir qu'elle a encore besoin d'aide. Une attitude comme celle-là a pour effet de diminuer la confiance en soi et d'accentuer la peur des responsabilités.

La délégation est une méthode d'organisation qui consiste à confier à quelqu'un la responsabilité de réaliser une tâche à l'intérieur d'un cadre bien défini. Il est important aussi de faire le point avec cette personne sur les résultats à des moments établis au point de départ.

2. POURQUOI DÉLÉGUER?

Sur une entreprise agricole, tu sais comme moi que le nombre d'heures de travail exigé dépasse souvent le nombre d'heures que tu veux ou peux y consacrer. Si tu désires que toutes les tâches soient réalisées, il te faut à l'occasion et surtout aux périodes de pointe recourir à des collaborateurs.

Tu crois peut-être que la délégation ne te permet pas de gagner du temps car tu dois assurer un suivi de la tâche confiée à une autre personne. Il est également possible que tu penses que la tâche ne sera pas aussi bien exécutée. Il se peut aussi que tu aies déjà délégué certaines tâches et que les résultats obtenus t'ont apparu comme étant satisfaisants. Dans un cas comme dans l'autre, permets-moi de souligner quelques avantages reliés à la délégation et d'y rattacher quelques exemples.

Exemple 1: Épandage du fumier

Combien de temps par année consacres-tu à l'exécution de cette tâche?

Regardons ensemble s'il y aurait avantage pour toi à déléguer cette tâche. Les questions ci-dessous t'aideront à le déterminer.

- À qui peux-tu déléguer?

Il s'agit d'identifier toutes les ressources susceptibles de remplir la tâche (voisin, syndicat de machinerie, contracteur, etc.), et ce à tes conditions (qualité du travail, moment propice pour l'accomplissement de la tâche).

- À quel coût?

Il s'agit de demander à chacun leurs conditions de travail et la description de leur équipement afin de pouvoir comparer sur la même base, les coûts. Ils t'exprimeront sans doute leur coût en dollars l'heure. Tu devras alors estimer pour chacun le prix de revient en regard de la machinerie décrite, de la quantité évaluée de fumier, de la distance à parcourir, de l'état des champs afin de comparer avec le prix que ça te coûterait si tu le faisais toi-même.

Prenons le cas d'André qui a un troupeau de 40 vaches plus le remplacement (70 têtes). Voici les données estimées*:

- Volume de fumier solide: 412 tonnes ou 606 m³
 - Main-d'oeuvre pour épandage: 45 heures/année
 - Coût de la main-d'oeuvre: 8,50 \$/heure
 - Équipement d'agitation et de reprise: 2 300 \$
 - Équipement d'épandage: 4 250 \$
 - Loyer annuel de l'équipement: 21,2 %
 - Tracteur 50 kw (prix à neuf): 22 300 \$
 - % d'utilisation (45 h/500 h): 9 %
 - Location d'une citerne à vacuum (5 h à 20 \$/h): 100 \$
 - Tracteur (coûts fixes + réparation: 8,00 \$ x 45 h): 360 \$
 - Tracteur (coûts du carburant et lubrifiant: 5,79 \$ x 45 h): 261 \$
- 1^{re} possibilité: André le fait lui-même

Calcul des coûts d'épandage:

- Équipement (6 550 \$ x 21,2 %): 1 389 \$
- Location d'une citerne: 100
- Coûts fixes: 360
- Coûts variables: 261

2^e possibilité: André le donne à forfait

Regardons maintenant le coût comme s'il le donnait à forfait à un contracteur. Celui-ci possède habituellement un ou deux camions dix roues dont le tarif est d'environ 40 \$/h/camion et un loader au tarif d'environ 60 \$/h. Pour contourner la difficulté d'estimer le nombre d'heures nécessaires pour épandre la quantité de fumier (412 tonnes), je vais utiliser une norme tirée de l'Agdex 740 (85). Elle correspond à la tarification énoncée ci-haut, soit 1,90 \$/tonne.

Le budget partiel présenté à la page suivante te montre si André gagnerait à réaliser le changement envisagé. Tu pourrais aussi faire les mêmes calculs pour savoir si tu gagnerais à confier cette tâche à quelqu'un d'autre.

* **Données estimées:** elles peuvent varier à cause de différents facteurs dont la quantité de purin retenue, des fumiers et litières. Elles sont adaptées de: Yvon Bruneau, Valeur économique et coût de manutention des fumiers et lisiers, Direction des études économiques, M.A.P.A., 1984.

BUDGET PARTIEL épandage du fumier à forfait

SITUATION ACTUELLE: Épandre lui-même
Volume de fumier solide: 412 tonnes
Voir données p. 10

SITUATION ENVISAGÉE: À forfait
Tarif: 1,90 \$/tonne
Volume: 412 tonnes

DÉTÉRIORATION DU REVENU	
produits en [-]	
Nil	
charges en [+]	
Forfait:	
Coût:	
412 tonnes x 1,90 \$/tonne = 783 \$	
TOTAL DÉTÉRIORATION	783 \$

AMÉLIORATION DU REVENU	
charges en [-]	
① Charges variables	
- Main-d'oeuvre:	382 \$
- Location de citerne:	100 \$
- Carburant + lubrifiant:	261 \$
TOTAL:	743 \$
② Charges fixes	
- Loyer de l'équipement:	1 389 \$
- Loyer du tracteur:	360 \$
TOTAL:	1 749 \$
produits en [+]	
Nil	
TOTAL AMÉLIORATION	2 492 \$

GAIN 1 709 \$
OU
PERTE

COMMENTAIRES: Les avantages économiques s'élèvent à 1 709 \$. Le temps nécessaire pour accomplir cette tâche est de 45 heures.

Il est intéressant de souligner, dans le cas de l'épandage du fumier à forfait, l'avantage que tu peux bénéficier de pouvoir réaliser les labours plus tôt, diminuant ainsi l'engorgement de travail à certaines périodes et conservant la valeur nutritive du fumier, ce dernier étant enfoui au bon moment.

Compte tenu du type d'équipement possédé, le coût total d'épandage pour l'année est de 2 492 \$. André a besoin de 45 heures pour exécuter cette tâche. Si nous faisons l'hypothèse qu'il travaille 6 heures par jour et 5 jours par semaine, tu constates qu'il en aura pour une semaine et demie à manipuler et transporter du fumier.

Tu vois que les avantages économiques sont importants. Ça lui coûte trois fois plus cher de posséder son équipement et de faire le travail.

Tu as remarqué que j'ai inclus dans le budget un montant pour les heures de travail à un taux moyen de 8,50 \$ l'heure. Cette façon de calculer revient à donner la même valeur à ton heure de travail quelque soit la tâche accomplie. Cette façon de faire ne tient pas compte du rendement des tâches réalisées.

Tu constates que ce changement peut faire économiser 1 709 \$ et gagner 45 heures de travail à André. À partir de ce constat, tu pourrais être tenté(e) de dire qu'il vient de gagner 38 \$/heure ($1\,709 \$ \div 45 \text{ heures}$). Mais tu ne peux raisonner ainsi car c'est une économie réalisée et non une augmentation du rendement au travail. De plus les quarante-cinq heures récupérées seront possiblement utilisées à d'autres tâches gardant ainsi le même nombre d'heures de travail pour l'année.

AVANTAGE 1: La délégation permet de consacrer le temps dégagé sur les tâches à haut rendement.

Un autre motif favorisant la délégation est que la productivité d'une heure de travail n'est pas la même tout au long de l'année. De ce fait, il est primordial de réaliser les tâches qui rapportent le plus au bon moment parce que tu ne peux emmagasiner ces heures pour les utiliser plus tard.

Exemple 2: Clippage des vaches

Combien consacres-tu de temps par année à exécuter cette tâche?

.....

- À qui peux-tu déléguer?

Il s'agit d'identifier les ressources susceptibles de remplir la tâche (contracteur, enfants, employé, etc.), et ce à tes conditions (qualité du travail, moment propice pour l'accomplissement de la tâche).

- À quel coût?

Dans le cas du contracteur, il t'indiquera son tarif. Quant aux enfants et à l'employé, ce sera le montant versé à chacun.

Pour t'aider dans ta démarche, reprenons l'exemple précédent: un troupeau de 40 vaches et son remplacement (environ 70 têtes).

1^{re} possibilité: Tu fais la tâche

- Temps/tête pour clipper: 40 min/tête
- Coût de la main-d'oeuvre (ton temps): 8,50 \$/heure
- Temps total (55 têtes x 40 min/t): 2 200 min ou 36 heures
- Coût total (36 h x 8,50 \$/h): 306 \$

2^e possibilité: Tu délègues cette tâche

- Coût: 300 \$/troupeau d'environ 65 à 70 têtes

Habituellement, c'est une tâche que tu fais à temps perdu et que tu repousses parce qu'elle n'est pas très motivante. En comparant le coût des deux façons de procéder, tu constates que l'avantage n'est pas au plan économique mais bien sur la récupération de ces heures que tu peux allouer à des tâches plus productives, c'est-à-dire qui te rapportent plus de 8,50 \$ l'heure. Donc, cela vaut-il la peine d'allouer 36 heures de ton temps à une tâche qui te rapporte seulement 6 \$.

AVANTAGE 2: La délégation permet de dégager des heures qui peuvent être utilisées pour développer l'entreprise ou bien mises à la disposition des individus (loisirs).

Exemple 3: Faire garder les enfants

Il y a un autre exemple sur lequel je veux attirer ton attention, c'est le gardiennage. Qu'est-ce que ça vient faire en gestion du temps? Prenons comme exemple François qui a l'habitude d'engager à chaque printemps une main-d'oeuvre occasionnelle pour l'aider à réaliser à temps les travaux de semences.

C'est toujours la même question qui revient: aurais-je un bon candidat, consciencieux, habile avec la machinerie? Le risque sera toujours plus ou moins présent, dépendamment du candidat. Quelle solution pourrait-il envisager, sachant que son épouse est habile et compétente pour exécuter les mêmes travaux et que le couple a deux jeunes enfants?

Dans ce cas, il aurait avantage à partager l'exécution de ces travaux avec son épouse. Concernant les enfants, il y a deux possibilités: les faire garder à la maison ou à la garderie. Dans un cas comme dans l'autre, il y aura des coûts. Si tu les fais garder à la maison, tu as l'avantage de négocier d'autres travaux.

Y a-t-il avantage à faire garder? Ça va coûter combien et ça va rapporter quoi? Pour le savoir, estime les coûts des deux situations:

<u>main-d'oeuvre occasionnelle</u>	<u>gardienne à la maison</u>
60 h/semaine à 4 \$/h: 240 \$	70 \$/semaine
(en prenant pour acquis qu'elle travaille l'équivalent d'une semaine)	

Tu vois qu'il y a avantage sur le plan économique à ce que ton conjoint participe le plus possible aux différentes tâches de l'entreprise. Cet avantage se concrétise parce qu'il connaît bien l'entreprise, la machinerie et les sols, etc.

Si tu veux que ton conjoint s'implique davantage dans l'entreprise, il devient nécessaire de le libérer des tâches ménagères et de la garde des enfants. Pour ce, les possibilités suivantes peuvent être envisagées:

- engager une femme ou un homme de ménage une fois par semaine;
- engager une gardienne pour toute la période des travaux à l'extérieur;
- engager une gardienne pour 3 jours semaine;
- etc.

L'important est de définir ensemble les besoins de l'entreprise et de trouver une façon de les satisfaire.

Cette façon d'organiser le travail de l'entreprise pourrait entraîner les conséquences suivantes: d'une part, une diminution des dépenses pour l'entreprise, et d'autre part le conjoint risque d'être un meilleur employé ou un employé plus intéressé que toute autre personne engagée à salaire.

La délégation favorise la motivation chez ceux qui travaillent avec toi. Ça leur permet de prendre de l'initiative, d'être responsable et de voir qu'ils jouent un rôle important au sein de l'entreprise. Les personnes deviennent donc plus actives, se sentent plus impliquées et plus critiques face aux différentes méthodes utilisées pour maintenir ou développer l'entreprise.

AVANTAGE 3: La délégation enlève le stress, favorise la communication, maintient un niveau de compétence élevé et stimule la motivation de chacun.

Une autre façon d'aborder la délégation est de revoir dans ton budget le montant annuel que tu verses à la main-d'oeuvre occasionnelle pour telle tâche. Sachant que tu donnes, par exemple, 4000 \$/année et que ce montant est limité, tu dois te poser la question suivante: quelle serait la meilleure distribution de cet argent compte tenu des tâches à confier, des périodes de pointe et des priorités déjà établies?

Prenons comme exemple Denise qui a pris l'habitude de déléguer à chaque année le ramassage des roches. Elle pourrait questionner sa décision en fonction de l'ensemble des tâches à confier et de ses priorités. Cette approche pourrait lui permettre d'avoir une meilleure distribution de son temps.

Tu constates qu'il est important d'avoir du temps pour prendre du recul face à l'organisation du travail, afin de répartir les bonnes tâches aux bonnes personnes et au bon moment.

Tu peux aussi déléguer pour les raisons suivantes, comme l'illustrent les figures ci-dessous.



FIGURE 3. La délégation me permet de dégager des heures pour faire autre chose que travailler.



FIGURE 4. La délégation m'aide à prendre soin de ma santé.



FIGURE 5. La délégation m'évite d'investir dans des équipements trop coûteux.



FIGURE 6. La délégation dans des secteurs d'activités où je n'ai pas d'habiletés (ex. réparation majeure de la machinerie) me permet de gagner temps et argent à la fois.

La délégation permet de bâtir une équipe motivée et compétente, de consacrer les efforts sur les activités à haut rendement lors des périodes de pointe et de gagner du temps pour faire autre chose.

3. QUOI DÉLÉGUER?

Maintenant, tu te demandes peut-être sur quoi te baser pour déléguer telle tâche plutôt que telle autre. Pour ce faire, tu dois te rappeler que tu devrais concentrer tes efforts sur les activités à haut rendement. Cela ne signifie pas que tu dois les réaliser toutes toi-même. Au contraire, tu peux confier ces tâches à quelqu'un d'autre et t'assurer qu'elles sont bien exécutées en prévoyant l'étape du contrôle.



FIGURE 7. Il est important de déléguer les bonnes tâches aux bonnes personnes et ce au bon moment.

De plus, s'il t'arrive d'avoir à faire des choix lors de périodes de pointe, il serait peut-être plus payant pour toi de confier certains travaux à d'autres personnes, par exemple le ramassage des roches pendant la période des semis. Cependant, tu ne dois pas oublier que ces tâches doivent aussi être effectuées, même si elles n'ont pas d'impact direct sur les résultats de l'entreprise. À moyen ou à long terme, elles pourraient en avoir. Par exemple, si les bâtiments ne sont pas désinfectés au moins une fois par année, cela peut favoriser la multiplication de microbes pouvant ainsi entraîner le développement de maladies chez tes bêtes.

Maintenant, permets-moi de te suggérer une liste de tâches que tu pourrais déléguer pour les raisons suivantes:

- absence de compétence ou d'habileté et/ou de temps disponible;
- absence de machinerie et/ou d'équipement.

Le tableau 1 t'en présente une longue liste. De plus, il t'indique les raisons pouvant te motiver à le faire et un certain nombre de personnes à qui tu pourrais déléguer ces tâches. Ce dernier élément sera davantage discuté à la section suivante.

TABLEAU 1. Tâches pouvant être déléguées au sein de l'entreprise.

QUOI?	POURQUOI?	À QUI?	QUAND?
- Réparation et entretien majeurs: • des bâtiments • de la machinerie et équipement - Construction de bâtiments - Paiement de comptes - Téléphone (demande d'information) - Complément de gestion (conseils) - Rapports d'impôt - Tenue de livres - Taillage des sabots - Clippage - Traitte - Drainage - Coupe de bois - Labour - Epandage du fumier - Ménage des bâtiments (chaulage) - Commissions - Remisage du foin (Engage) - Clôture - Garde des enfants - Entretien ménager - Aménagement paysager et pelouse - Jardin - Peinture - Etc.	Absence de compétence ou d'habiletés et/ou de temps disponible	À toute personne compétente comme: - conjoint - enfants - parents - associés - employés - conseillers - autre agriculteur - syndicat de machinerie - contracteur - retraité - chômeur - étudiant - stagiaire - gardienne - homme ou femme de ménage - autres	Au cours de périodes déterminées à chaque fois qu'une des raisons énumérées est présente.
- Ensilage - Arrosage - Battage - Ramassage des roches - Séchage des grains - Dénivellement - Transport d'animaux - Ecurage des stalles (stabulation) - Etc.	Absence de machinerie et/ou d'équipement		

Selon toi, combien peux-tu gagner d'heures par semaine à déléguer certaines tâches?

.....
Tu peux gagner facilement deux heures par semaine. Prenons comme exemple la tenue de livres qui peut représenter au-delà de 100 heures par année. Si tu confies cette activité à une autre personne, tu viens de gagner du temps, de diminuer ton stress au niveau du travail et de t'assurer une information financière à jour.

Tu vois qu'il devient intéressant d'identifier les tâches que tu veux déléguer. Pour t'aider à le faire tu peux revoir la liste des tâches que tu as déléguées l'an passé, ainsi que la planification réalisée pour chacune des périodes de cette année. Tu peux effectuer cette liste en utilisant la même grille que celle de Paul. Celui-ci a décidé de confier l'épandage du fumier et le ramassage des roches à quelqu'un de l'extérieur.

TABLEAU 2. Tâches à déléguer en 1986.

Liste de tâches	Temps prévu (Hrs)	Période	À qui?	Coût
		1 2 3 4		
Épandage du fumier	50 heures	3	Contracteur	1 000 \$
Ramassage des roches	70 heures	1	Étudiant	500 \$
TOTAL	120 heures			1 500 \$

Ce tableau te démontre que Paul vient de gagner 120 heures. Comment utilisera-t-il ces heures?

Pour répondre, Paul devra revoir les motifs de cette délégation. Dans son cas, il avait des tâches plus importantes à réaliser à la même période et le temps disponible était limité.

L'important est de ne pas déléguer les tâches reliées directement au maintien et développement de l'entreprise, au contrôle des résultats obtenus vs les résultats visés et aux décisions majeures. Cependant, tu aurais peut-être intérêt à discuter de tous ces sujets avec les personnes (conjoint, associé, enfant, employé) travaillant sur l'entreprise. Cette façon de faire pourrait stimuler leur motivation et leur créativité, permettant ainsi l'amélioration de la situation technique, économique et financière de l'exploitation.

De plus, ce ne serait pas opportun de toujours déléguer les tâches ennuyeuses ou malpropres aux autres. Au contraire, tu pourrais les exécuter avec les personnes sur l'entreprise ou les confier à quelqu'un de l'extérieur.

4. À QUI DÉLÉGUER?

La délégation d'une tâche peut être faite entre associés, conjoints, parents-enfant, frère-frère, soeur-frère, etc. Ils ont tous les deux le même niveau de responsabilité dans l'entreprise. La planification des tâches est faite ensemble, de sorte que personne n'impose telle tâche à l'autre et que chacun assure la réalisation des tâches reliées au secteur dont il est responsable.

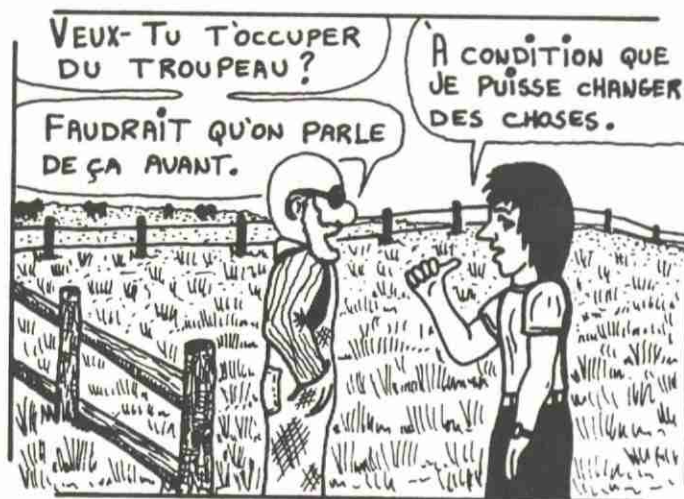


FIGURE 8. La délégation des tâches devrait faire l'objet de négociation.

Lorsqu'il y a présence d'un employé sur l'entreprise, la délégation est du type patron-employé. Par exemple, le chef d'entreprise, après entente avec l'employé, lui confie la responsabilité de la traite pour un mois. Il lui indique aussi qu'il assurera un suivi régulier de la tâche confiée afin de régler au fur et à mesure les problèmes qui surviendront en cours de route.

Il y a aussi un autre type de délégation que nous appelons la délégation inverse. Ça veut dire quoi? C'est la délégation d'une tâche de l'employé au gestionnaire.

Exemple

Pauline doit aller rencontrer son gérant de banque. Pendant son absence, elle confie à son fils Denis la réparation du nettoyeur d'étable. Celui-ci y travaille jusqu'au moment où il rencontre une difficulté l'empêchant de réaliser complètement la tâche. Qu'arrive-t-il? Au retour de la mère, Denis lui parle du problème et demande son avis. La mère vient voir et constate qu'un mécanisme est coincé. Le fils demande à sa mère si elle peut mettre en marche cette partie afin qu'il finisse de réparer le nettoyeur. Elle dit alors au fils qu'elle terminera elle-même la réparation plus tard. Que s'est-il passé entre la mère et le fils? Le fils a délégué la tâche à sa mère.

Il est important de faire attention au type de comportement adopté par Pauline. Si à chaque fois que tu confies une tâche à une autre personne, tu as l'habitude de la finir à sa place ou de dire: "laisse ça là, je la finirai", ou encore "je connais mieux le problème que toi", tu risques de perdre beaucoup de temps et d'énergie. De plus, tu ne favorises pas une attitude permettant à la personne d'apprendre et de se débrouiller.

Dans de telles situations, il serait préférable d'identifier avec la personne ce qui ne va pas et de trouver les moyens permettant d'aplanir les difficultés rencontrées.

Dans le cas où la tâche à confier à une autre personne serait complexe, il vaut mieux ne pas la déléguer. Si cette personne doit constamment s'en remettre à toi, tu vas tout simplement perdre ton temps.

La délégation ne se limite pas seulement aux personnes présentes sur l'entreprise. Elle s'étend aussi aux ressources extérieures à l'entreprise dont les services ont été retenus pour exécuter certains travaux comme le battage, l'arrosage, l'épandage du fumier, ainsi qu'au consultant en gestion ou tout autre spécialiste auquel tu as recours pour obtenir un conseil ou exécuter un mandat.

5. POURQUOI HÉSITER À DÉLÉGUER?

Tu perçois que la délégation est un moyen te permettant de gagner du temps, d'économiser de l'énergie et peut-être d'obtenir de meilleurs résultats, surtout dans le cas des tâches répétitives ou encore de tâches demandant une compétence que tu n'as pas. Pourtant, dans la réalité, seulement quelques tâches sont déléguées par exemple, l'élaboration des états financiers, le battage, l'arrosage, etc.

D'après toi, quelles raisons poussent le ou les propriétaires d'entreprise à confier l'exécution de seulement quelques tâches à d'autres personnes? Ces raisons s'appliquent-elles aussi à ton entreprise? Si non, quelles sont-elles?

.....
.....
.....

Voici une liste d'obstacles pouvant empêcher la délégation de certains travaux au sein d'une entreprise. Les figures suivantes illustrent des situations reliées à ceux-ci. Pour toi, il serait peut-être intéressant d'identifier le ou les obstacles qui te rejoignent le plus en faisant un crochet dans le cercle accompagnant chaque figure.



FIGURE 9. L'habitude de regarder ce que ça coûte plutôt que ce que ça rapporte.



FIGURE 10. La peur non avouée de perdre une partie du pouvoir.



FIGURE 11. Croire qu'il n'y a pas de gens suffisamment compétents pour effectuer adéquatement le travail.



FIGURE 12. La peur du changement et du risque.



FIGURE 13. L'habitude de tout faire seul, de tout contrôler, donc de ne pas faire confiance à l'autre.



FIGURE 14. La peur que la personne à qui tu as confié la tâche l'exécute mieux que toi.



FIGURE 15. La peur des conflits.



FIGURE 16. Un travail bien exécuté ne peut être fait que par moi.



FIGURE 17. Préférer exécuter toujours la tâche plutôt que de l'enseigner sous prétexte de perdre du temps.

Dans cette liste, quels obstacles touchent particulièrement ton entreprise? As-tu cherché des moyens pour les minimiser? Quels sont-ils?

.....

6. COMMENT DÉLÉGUER EFFICACEMENT?

Si tu veux que la délégation soit efficace au sein de l'entreprise, elle doit être faite pour la bonne tâche, à la bonne personne, au bon moment et de la bonne façon. Pour obtenir les résultats tant souhaités, je te propose la démarche suivante:

- identifier tes attitudes et comportements vis-à-vis la délégation;
- déterminer les tâches à confier;
- identifier les personnes à qui déléguer;
- expliquer la tâche à réaliser;
- assurer un suivi de la tâche confiée;
- contrôler l'exécution de la tâche.

6.1 Identification des attitudes et comportements vis-à-vis la délégation

Pour te permettre d'identifier plus précisément la façon dont tu vois la délégation au sein de l'entreprise, je te propose le petit questionnaire ci-dessous. Prends le temps de bien lire les questions; au besoin, revois certaines situations que tu as déjà vécues avec des personnes à qui tu avais confié des tâches.

	<u>OUI</u>	<u>NON</u>
1. Est-ce que tu reconnais et récompenses l'initiative des personnes travaillant sur la ferme?	___	___
2. Laisses-tu à ces personnes assez de latitude pour prendre des décisions?	___	___
3. Acceptes-tu qu'elles fassent des erreurs?	___	___
4. Lorsque tu délègues une tâche à quelqu'un, lui accordes-tu suffisamment d'autorité afin qu'il puisse être inventif et créatif?	___	___
5. Trouves-tu que le travail confié est fait aussi rapidement par ces personnes?	___	___

	<u>OUI</u>	<u>NON</u>
6. Prends-tu le temps d'expliquer et de transmettre des connaissances nouvelles lorsque tu délègues?	___	___
7. Lorsque tu délègues une tâche, la confies-tu entièrement et avec toute l'autorité, tout en gardant la responsabilité de l'exécution?	___	___
8. Lorsque tu confies une tâche, prends-tu le temps de définir avec la personne les résultats attendus?	___	___
9. Lorsque tu leur confies une tâche, es-tu de ceux qui surveillent pas à pas leurs allées et venues?	___	___
10. Les entends-tu souvent dire "laisse-moi faire"?	___	___
11. Es-tu interrompu(e) souvent pour donner des informations sur les tâches déléguées?	___	___
12. Trouves-tu que ces personnes font souvent des erreurs?	___	___
13. Reprends-tu souvent une tâche déléguée?	___	___
14. Trouves-tu que c'est risqué pour l'entreprise de confier des tâches à d'autres personnes?	___	___
15. Avant de déléguer, regardes-tu davantage ce que ça coûte plutôt que ce que ça rapporte?	___	___
16. Accomplis-tu la même quantité et les mêmes tâches depuis que tu diriges ton entreprise?	___	___

Si tu as répondu par l'affirmative aux huit premières questions et par la négative aux huit dernières, tu bénéficies sans doute des bienfaits de la délégation. Chaque bonne réponse te donne 2 points.

Si tes résultats se situent entre 0 et 10 points, la délégation pour le moment ne t'apparaît pas comme étant un moyen intéressant pour accroître l'efficacité du travail dans l'entreprise.

Si tes résultats se situent entre 10 et 20 points, tu as déjà un penchant vers la délégation. À partir de ce que tu viens de lire, tu as sûrement le goût d'aller plus loin dans ta façon de t'organiser.

Si ton pointage est au-delà de 20 points, tu retires déjà des bienfaits de la délégation.

6.2 Détermination des tâches à confier

Pour définir les tâches que tu dois confier, jette un coup d'oeil sur les tâches à réaliser au cours de l'année, des saisons, des mois. Tu vas découvrir les priorités et les tâches qui pourraient être déléguées à d'autres personnes.

6.3 Identification des personnes à qui déléguer

Lorsque tu penses déléguer des tâches, tu t'interroges sur la personne à "qui" tu les confieras. **Dans ton entreprise, qui peut t'aider à réaliser toutes les tâches?**
.....
.....

Tu vois qu'il y a beaucoup de personnes qui peuvent exécuter les tâches: ton conjoint, tes enfants, tes parents, un associé, un employé, des conseillers, d'autres agriculteurs, etc. Parmi cette liste, il est important de déléguer la bonne tâche à la bonne personne si tu veux être efficace.

Comment faire pour y parvenir? Tu dois avoir une bonne connaissance des capacités physiques et intellectuelles de ces personnes. Par exemple, si tu engages un jeune non entraîné physiquement à l'ouvrage, prends soin de choisir au début des tâches qu'il sera capable d'exécuter. Autrement dit, tu dois connaître leur potentiel (formation, expérience, qualités) afin d'identifier la personne qui est la plus apte à réaliser telle tâche plutôt que telle autre. Dans certains cas, en plus de leur potentiel, tu devras connaître leur disponibilité.

Lorsque tu délègues, il arrive à certains moments que ton choix soit plus subjectif, c'est-à-dire en fonction de d'autres critères que ceux énumérés. Par exemple, tu as à choisir entre une

personne expérimentée (employé depuis longtemps) ou une personne qui doit acquérir de l'expérience (ton garçon ou ta fille qui a envie de prendre la relève).

Il est important d'utiliser efficacement le potentiel des ressources humaines qui gravitent autour de l'entreprise.

6.4 Explications claires sur la tâche à réaliser

Il est primordial de faire voir à la personne l'importance de la tâche confiée et de lui donner les explications appropriées.

Par exemple, tu confies à un employé l'entretien de la machinerie pour les semences. Pour que ton message soit bien clair, il devra contenir les éléments suivants:

Quoi? Tu dois faire la mise au point de toute la machinerie nécessaire à la réalisation des travaux de semis.

Pourquoi? La machinerie doit être prête lorsqu'on commencera les semences et chacune doit être bien à point pour obtenir un bon rendement.

Comment? Il s'agit de suivre la feuille d'entretien que j'ai préparée pour toute la machinerie. Tu m'indiques s'il y a des problèmes que tu ne peux résoudre et on regardera cela ensemble. Les pièces à changer sont achetées et sont remises avec la machinerie.

Quand? Ce travail devra être terminé pour le 1^{er} mai.

6.5 Suivi de la tâche confiée

Lorsque la personne est choisie, il est important de la supporter en étant disponible, en lui faisant profiter de ton expérience, en lui fournissant les moyens pour réaliser la tâche et en étant très clair sur les résultats visés.



FIGURE 18. Assurer un suivi de la tâche confiée ne veut pas dire tester les capacités de la personne car tu devrais les connaître avant de lui donner une tâche à réaliser.

De plus, tu dois tenir compte du degré de difficulté de la tâche et de la capacité de la personne à qui tu l'as confiée. Par exemple tu ne peux demander à ton enfant de douze ans de herser dans un endroit où la pente du terrain est forte sachant qu'il n'a pas l'expérience voulue. Il ne faut pas non plus confier l'entretien de la machinerie à un apprenti sachant qu'il y a des opérations délicates à réaliser. Ces exemples te démontrent l'importance de bien connaître les tâches ainsi que la personne à qui tu veux les confier.

6.6 Contrôle de l'exécution de la tâche

Dans le cas de l'entretien de la machinerie que tu as confié à un employé, tu dois lui dire en même temps la façon dont tu contrôleras son travail et à quel moment tu le feras.

Voici certaines règles à respecter pour avoir une délégation efficace:

- . En cours de route, aider la personne à exécuter la tâche plutôt que la faire à sa place;**
- . Reconnaître que les autres ont de bonnes idées;**
- . Donner du pouvoir aux personnes à qui tu confies des tâches;**
- . Accepter que les autres fassent des erreurs;**
- . Faire confiance aux autres pour atteindre les résultats visés;**
- . Assurer un suivi de la tâche confiée et non surveiller.**

7. RÉSUMÉ

1. La délégation est une méthode d'organisation qui consiste à confier à quelqu'un la responsabilité de réaliser une tâche à l'intérieur d'un cadre bien défini.
2. La délégation est une méthode qui te permet de gagner du temps, de motiver et de former tes collaborateurs, de retrouver une meilleure qualité de travail. C'est un moyen de plus pour gérer efficacement la ressource temps au sein de l'entreprise agricole.
3. Il est important de déléguer les tâches qui ne constituent pas un élément clé de la fonction du (des) responsable(s) et que quelqu'un d'autre peut exécuter. Tu ne délègues pas d'une façon automatique les tâches plates et non motivantes.
4. Les obstacles à la délégation s'identifient ainsi:
 - je peux faire le travail mieux que quiconque;
 - ça me prend autant de temps à déléguer qu'à réaliser moi-même cette tâche;
 - la peur de perdre son autorité;
 - le manque de confiance;
 - je suis capable de tout faire;
 - etc.
5. Les étapes pour déléguer efficacement sont les suivantes:
 - identifier les tâches à déléguer;
 - identifier les personnes à qui confier des tâches;
 - expliquer clairement la tâche déléguée;
 - assurer le suivi de la tâche confiée;
 - contrôler l'exécution de la tâche.

EXERCICE V

Réponds aux questions suivantes.

1. Identifie trois raisons pouvant te motiver à déléguer?
.....
.....
.....
2. Nomme trois principaux obstacles à la délégation au niveau de ton entreprise?
.....
.....
.....
3. Comment peux-tu exprimer ta confiance à quelqu'un?
.....
.....
.....
4. Quelles tâches peux-tu déléguer au sein de ton entreprise?
.....
.....
.....
5. Cette année, Arthur pense à confier certains travaux de la ferme à quelqu'un d'autre. Il vient en discuter avec toi car il a observé que tu faisais exécuter quelques travaux par des gens de l'extérieur à certaines périodes de l'année. Que lui conseillerais-tu pour que sa délégation soit efficace?
.....
.....
.....

6. Au cours de la planification de la période no 1, Hélène a un surplus de travail de 50 heures. Que devrait-elle faire si elle ne veut pas travailler quelques heures de plus par jour pour le combler?

.....
.....
.....
.....
.....
.....

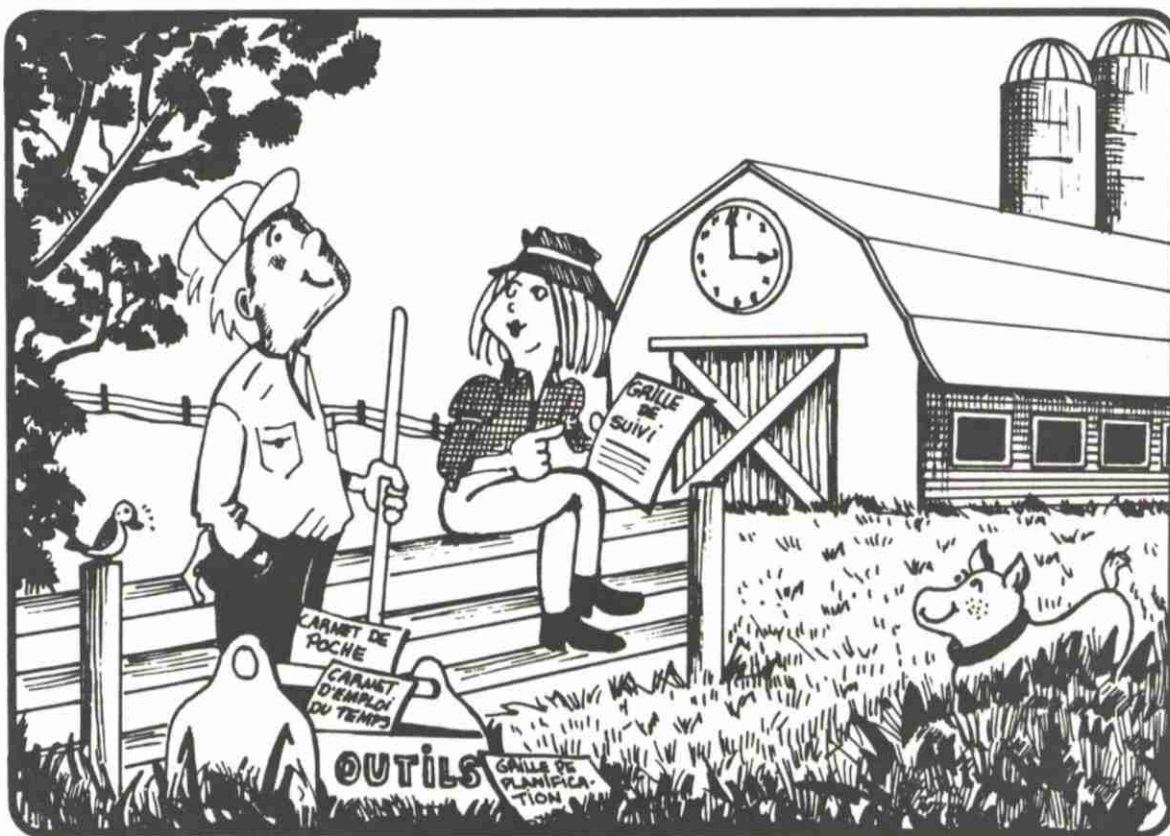
Devoir 2

(Leçons 3, 4 et 5)

À la leçon 3, tu as vu l'importance de planifier les différentes périodes (journée, semaine, saison, année) pour atteindre les résultats visés tant au niveau professionnel (travail) qu'au niveau personnel. À la leçon 4, tu as vu qu'il était possible de doubler l'efficacité de tes efforts en te concentrant sur les tâches qui donnent des résultats, en établissant des priorités et en étant bien conscient(e) de tes possibilités et limites. À la leçon 5, tu as peut-être réalisé que la délégation était un moyen de plus pour mieux gérer le temps de travail de l'entreprise.

Maintenant, tu voudrais sans doute savoir si tu connais et maîtrises bien les acquis et les habiletés qui ont été développées dans ces leçons. Pour ce faire, nous te suggérons de compléter le DEVOIR 2 inclus dans le fascicule 1 joint à ce cours et de l'expédier à ton professeur-tuteur. S'il te reste certaines interrogations, n'oublie pas de lui en faire part par la même occasion. Ensemble, vous trouverez sans doute des éléments de réponse.

LEÇON 6 : J'organise mon temps .



À LA FIN DE CETTE LEÇON, TU DEVRAS ÊTRE CAPABLE
D'ORGANISER LE DÉROULEMENT DES ACTIVITÉS D'UN
PROJET D'UNE FAÇON EFFICACE, EN TENANT COMPTE DE
TES OBJECTIFS PROFESSIONNELS ET PERSONNELS.

PLAN DE LA LEÇON

INTRODUCTION	5
1. L'ORGANISATION, C'EST QUOI?	7
2. QUEL EST LE RÔLE DE TON SYSTÈME D'ORGANISATION?	10
3. COMMENT T'ORGANISER?	13
3.1 Techniques d'organisation	13
3.2 Coffre à outils	14
3.3 Le suivi	16
3.4 Discipline personnelle	18
4. RÉSUMÉ	19
ANNEXE I: Attitudes et comportements vis-à-vis la gestion de ton temps	21

INTRODUCTION

Depuis que tu as accepté de te questionner sur la façon dont tu emploies ton temps, tu as découvert une ressource précieuse et un facteur déterminant dans le choix de tes projets. En effet, le temps est un support à la réalisation de tes objectifs.

Tu as sûrement déjà entendu dire d'une personne qu'elle est bien organisée et qu'elle a une vie bien remplie. Elle trouve le temps de s'impliquer dans son syndicat de gestion, de prendre des vacances, d'assister à des réunions de parents et de faire fonctionner une entreprise rentable. Comment peut-elle être aussi active et satisfaite?

Cette personne le peut grâce à sa discipline et aux outils de gestion qu'elle s'est donnés. Elle possède un coffre d'outils à la mesure de ses exigences. Tu y retrouves entre autres un carnet d'emploi du temps, un agenda, des notes de cours, une grille de planification, etc. C'est un coffre bien garni.



FIGURE 1. Une personne organisée a du temps pour l'essentiel.

Il est vrai que la capacité d'organisation des responsables de deux entreprises à ressources équivalentes peut expliquer en grande partie l'écart important entre les résultats obtenus par chacun. Nous savons que la différence fondamentale entre les personnes qui réussissent bien et celles qui ont plus de difficultés, découle de l'usage qu'elles font de leur temps. Les unes en tirent le maximum tandis que les autres, tout en travaillant fort, l'organisent moins bien.

Toi aussi, tu es à la recherche de moyens te permettant, pour une tâche donnée, d'atteindre avec la plus grande satisfaction, les résultats visés. Cette recherche dénote la volonté que tu as de vouloir améliorer tes conditions de vie en organisant ton travail et en réalisant les tâches dans les meilleures conditions possibles.

À propos, où en es-tu face à l'organisation de ton temps?
As-tu l'impression d'être davantage maître de ton temps?
.....
.....

Dans cette leçon, tu pourras revoir dans son ensemble la façon dont tu t'organises en vue de tirer le maximum de ton temps. Toutes les questions qui suivent ont une grande importance:

- **l'organisation, c'est quoi?**
- **quel est le rôle de ton système d'organisation?**
- **comment s'organiser?**
- **comment maintenir les acquis et développer de nouvelles attitudes et habiletés?**

Ainsi, tu auras l'occasion d'approfondir les principes et les techniques déjà vues afin de mieux gérer et planifier ton rendement au travail dans l'entreprise agricole.

1. L'ORGANISATION, C'EST QUOI?

Depuis que le monde existe, les personnes veulent atteindre un mieux-être en orientant leurs efforts vers une augmentation de production et une diminution des tâches. Pour atteindre ce résultat, elles ont dû s'organiser.

Pour tout individu, c'est naturel d'organiser sa journée. Il répartit son temps de façon à réaliser une série de tâches dans une séquence donnée. Lorsque celle-ci est terminée, il est fatigué mais satisfait d'avoir réalisé une bonne journée de travail ou plutôt, une journée de "bon travail" s'il l'a bien organisée. **Comment peux-tu savoir si tu as une bonne organisation?**

Tu peux le savoir en te demandant si tu réalises ce qui est le plus important à tes yeux. Cela signifie que tu prends le temps de t'asseoir et de penser à ce que tu fais et à ce que tu veux faire. Si, actuellement, tu ne peux t'offrir ce luxe, cette liberté, c'est qu'il y a du temps que tu pourrais gagner.

Naturellement, toute personne est disposée à organiser son temps suivant ses priorités, en appliquant pour une tâche donnée les moyens connus afin d'atteindre les résultats visés. Mais il arrive parfois que les moyens connus soient limités. Prenons comme exemple Simon et Denise. Ces deux personnes organisent leur temps de façon très différente comme tu as pu le constater à la leçon 1. Simon suit davantage le cycle de production et la nature alors que Denise a un plan de travail où l'on tient compte de ces éléments. Comme Simon n'est pas bien instrumenté, la rentabilité de son entreprise en souffre. De plus, il est souvent à la course et ne jouit pas pleinement de son environnement. Denise, elle, étant bien organisée, peut profiter pleinement de ses moments libres.

Organiser, qu'est-ce que cela signifie?

.....
.....

Organiser, c'est vraiment prendre la mesure de ce que tu as planifié. C'est mettre ensemble des ressources différentes dans le but d'atteindre les résultats visés le plus rapidement, le plus facilement et le plus efficacement. À l'image du menuisier qui effectue une réparation et qui doit prendre la mesure avant de mettre en place les différentes pièces, tu dois prendre la mesure des différentes tâches et agencer les ressources afin de respecter ce qui a été prévu.

Une bonne organisation exige à la fois:

- la prévision des tâches à accomplir;
- la connaissance du mode de réalisation;
- l'assignation des responsabilités;
- la facilité d'accès à toutes les ressources nécessaires.

Être organisé signifie être préparé à réaliser ou à faire réaliser toutes les tâches importantes au succès de l'entreprise. Chaque tâche doit être organisée et chaque individu doit s'organiser, comme nous le dit un vieux dicton: "Il y a un temps pour chaque chose", et j'ajouterais "un individu pour chaque tâche".

Tu peux juger de l'organisation d'une entreprise à la façon dont les travaux sont exécutés et à la qualité des résultats obtenus. Tu peux te juger à la façon dont tu organises ton temps. **Comment t'organises-tu?**



FIGURE 2. "L'imagination", c'est la source de la réussite.



FIGURE 3. La réflexion, c'est la condition de la réussite.



FIGURE 4. La réalisation, c'est le prix de la réussite.



FIGURE 5. La relaxation, c'est le maintien de la réussite.



FIGURE 6. La servabilité, c'est le fondement de la réussite.

2. QUEL EST LE RÔLE DE TON SYSTÈME D'ORGANISATION?

Tu te souviens, à la leçon 1, je t'ai indiqué que ton système d'organisation gravitait autour de trois grands axes: ton milieu, ta fonction et toi-même.

Dans les leçons précédentes nous nous sommes questionnés sur chacun de ces trois axes en faisant ressortir leurs liens respectifs dans l'organisation de ton travail. Par cette exploration, tu as pris conscience de l'importance des éléments illustrés dans les figures à la page 9. D'ailleurs, tu es l'élément moteur de ce système. Tout gravite autour de ce que tu es, de ce que tu fais ainsi que de ce que tu veux être et ce que tu veux faire.

Maintenant, prends encore le temps de bien regarder les 5 figures qui suivent et réponds à la question posée au bas de chaque image.

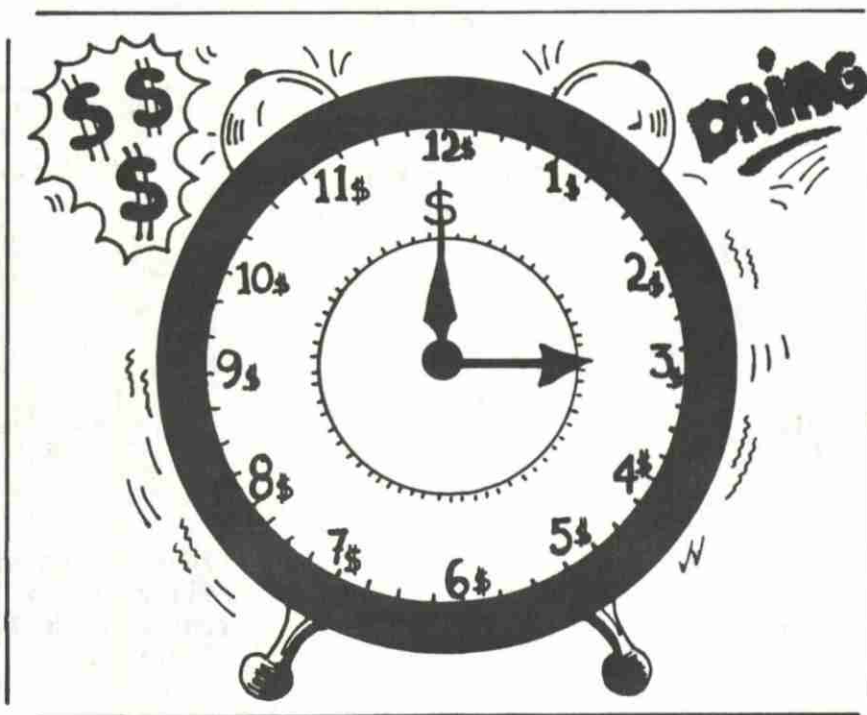


FIGURE 7. Mon temps vaut-il de l'argent?

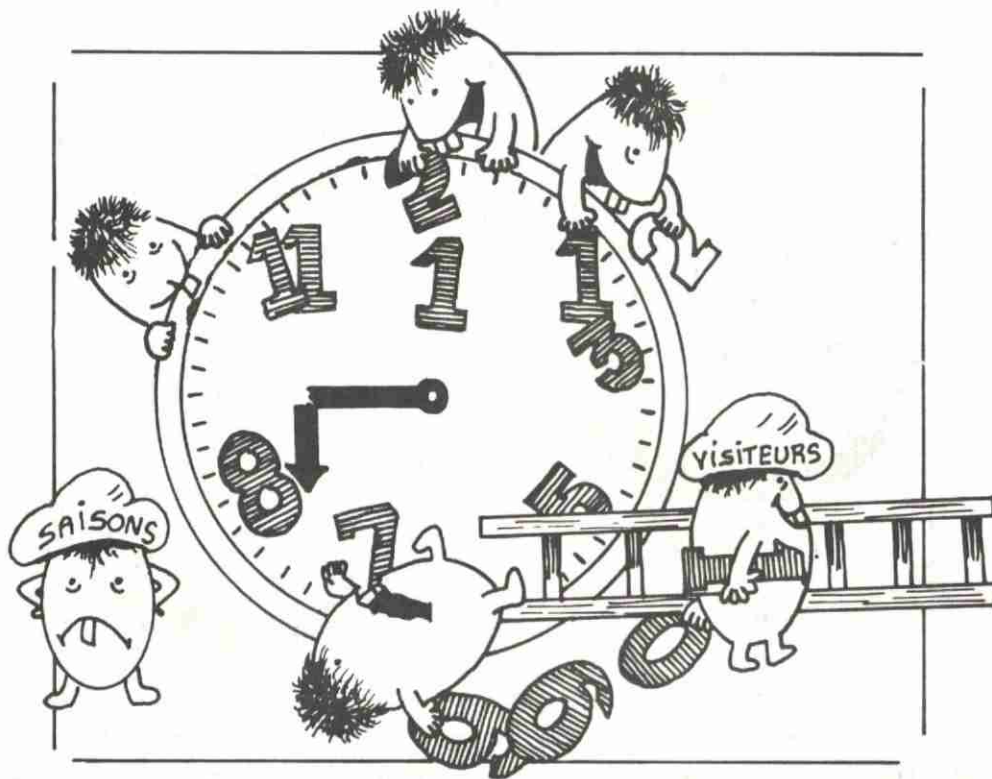


FIGURE 8. Est-ce que je connais bien les grugeurs de temps au sein de l'entreprise?



FIGURE 9. Est-ce que je vois l'importance de planifier?

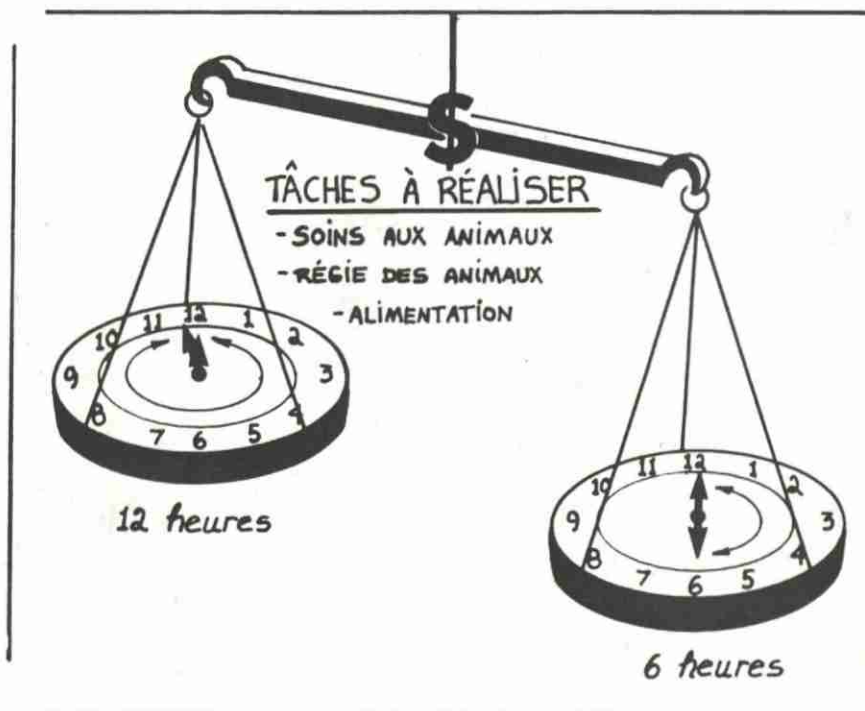


FIGURE 10. Est-ce que je me concentre sur les tâches à réaliser pour être efficace?



FIGURE 11. Est-ce que je vois l'importance de déléguer certaines tâches?

3. COMMENT T'ORGANISER?

Si tu veux t'organiser avec efficacité et ainsi gagner du temps, tu dois:

- utiliser des techniques d'organisation qui te font gagner du temps;
- monter un coffre à outils;
- adopter une discipline personnelle.

3.1 Techniques d'organisation

Si tu veux réussir à bien gérer ton temps, tu dois te rappeler les différentes techniques déjà énoncées. Voici un bref rappel de certaines:

1° Note tout par écrit.

2° Utilise le téléphone.

C'est un outil qui permet de gagner beaucoup de temps en réduisant les déplacements, le courrier, etc., à condition que tes appels soient préparés et regroupés (note ce que tu veux discuter avant d'appeler).

3° Prévois un lieu physique.

Ce lieu doit te permettre de réaliser les tâches qui te demandent principalement de la concentration. C'est un endroit où il fait bon travailler et penser.

3° Évite les dérangements de toutes sortes lorsque tu dois te concentrer sur une tâche.

Pour certains dérangements comme les visiteurs impromptus, prends l'habitude de fixer et d'accorder des rendez-vous seulement si c'est nécessaire. Lors des rencontres, donne-toi une façon de terminer en résumant la conversation et en tirant une conclusion. Après avoir conclu, lève-toi et accompagne ton visiteur en le remerciant de sa visite.

- 5° **Aie un bon système de classement.**
- 6° **Décide immédiatement de ce que tu fais du document en main ou de ton courrier.**
- 7° **Limite au minimum les documents que tu dois consulter et fais-les filtrer par quelqu'un en qui tu as confiance.**
- 8° **Évite les urgences.**

Lorsqu'un imprévu se présente, juge de la situation et décide si elle est vraiment urgente et importante. Regarde ensuite si tu peux demander à quelqu'un d'autre de s'en occuper.
- 9° **Prévois les déplacements.**

Tu dois essayer de regrouper tes commissions afin de limiter tes déplacements et les concentrer à certaines périodes de la journée. Tu peux aussi les déléguer si c'est possible.
- 10° **Choisis les réunions.**

Tu devrais assister aux réunions où ta présence est indispensable. Si elle est nécessaire, regarde la possibilité d'être présent(e) seulement à la partie qui te concerne.

3.2 Coffre à outils

Voilà un instrument important pour celui qui veut être satisfait de l'utilisation de son temps. Si tu es vraiment convaincu(e) de l'importance d'organiser ton temps, tu vas l'équiper selon tes besoins.

Un coffre contient des outils personnalisés répondant à des besoins spécifiques. Il devient alors difficile d'en décrire les composantes, mais tu sais qu'il devrait contenir tout ce qui est nécessaire pour planifier, organiser et contrôler ton temps. À ces outils de base, tu peux ajouter ceux qui répondent à tes besoins.

Ce coffre te permet de réunir toutes les informations pertinentes à la gestion de ton travail. Tu pourras y retrouver:

- un agenda,
- un mémo avec une série de tâches mensuelles,
- un calendrier,
- les résultats à atteindre tant au niveau du travail qu'au niveau personnel,
- des grilles de planification (mensuelles et saisonnières),
- un échéancier,
- des registres d'emploi du temps,
- une liste des responsabilités des employés,
- etc.

Il serait intéressant d'indiquer sur le tableau 1 les outils que tu emploies actuellement et ceux que tu envisages d'utiliser prochainement.

TABEAU 1. Les outils employés.

Situation	
actuelle	envisagée

Ces outils sont aussi précieux que tous ceux utilisés pour suivre le troupeau, les champs, etc. car ce sont eux qui orientent tes efforts quotidiens. Ils doivent être ajustés périodiquement à tes besoins spécifiques. D'ailleurs, des exemples d'outils te sont proposés dans la pochette accompagnant ce cours.

3.3 Le suivi

Si tu veux continuer à améliorer la gestion de ton temps, tu dois organiser un contrôle de tes apprentissages. C'est toi qui décides du rythme d'application des différentes notions reçues. Afin d'évaluer le progrès réalisé et de pointer les éléments à améliorer, je te fournis un outil de révision et de suivi.

Pour t'aider à voir le cheminement que tu as déjà effectué, je te propose aussi de reprendre le questionnaire auquel tu as déjà répondu au début du cours, d'y répondre à nouveau et de confronter tes réponses afin de pointer les éléments sur lesquels tu as envie de travailler. Tu le trouveras en annexe I à cette leçon. À la lecture de ce questionnaire, tu découvriras tes lignes de force et tes faiblesses. Tu pourras indiquer ces informations sur une fiche afin d'assurer le suivi de ton cheminement. Ensuite, tu pourras compléter cette fiche de suivi à chacun des mois en y indiquant les attitudes et comportements à corriger, à maintenir et à développer, les moyens à prendre pour y arriver ainsi que le moment choisi. Le tableau 2 te présente cette fiche.

TABLEAU 2. Outil de suivi. (1)

			MOIS	
Attitudes et comportements (Quoi?)			Moyens à prendre (Comment?)	Moment choisi (Quand?)
Corriger	Maintenir	Développer		

(1) Tiré de la session de formation donnée par Gilles Perreault et intitulée "Gestion et planification du rendement au travail en milieu agricole".

Voyons comment tu peux utiliser cette fiche dans la réalité. Prenons 3 comportements identifiés par Simon:

- il a tendance à oublier plusieurs choses;
- il a le tour pour négocier les achats d'intrants;
- il confie quelques tâches à une autre personne mais il a tendance à la surveiller.

Le tableau 3 résume les points à travailler par Simon, les moyens à prendre et les moments choisis pour être davantage efficace et satisfait de son organisation.

TABEAU 3. Outil de suivi.

			MOIS	
Attitudes et comportements (Quoi?)			Moyens à prendre (Comment?)	Moment choisi (Quand?)
Corriger	Maintenir	Développer		
Oubli			Noter par écrit	Tous les jours
	Négocier		Soumission	Au besoin
		Faire confiance	Déléguer	Au besoin

Toute cette démarche d'amélioration peut se réaliser si tu es convaincu(e) que certains de tes comportements peuvent être modifiés. Il est important de faire des petits pas c'est-à-dire de ne pas essayer de tout changer en même temps car cela pourrait te décourager. Il vaut mieux regarder un petit changement réussi qu'un gros à demi-réussi, car c'est sur nos réussites que nous construisons.

Si tu veux améliorer ta gestion du temps, trace des objectifs et garde-les à vue dans ton coffre à outils afin d'y référer

souvent. Si tu as besoin de support pour t'aider à persévérer dans tes habitudes, parles-en à quelqu'un en qui tu as confiance, cela te stimulera. Mais n'oublie pas que ton meilleur ami c'est toi et que ta discipline personnelle est le moteur de l'organisation de ton temps.

3.4 Discipline personnelle

Si tu veux devenir maître de ton temps, tu dois te discipliner. Tu progresseras difficilement si tu ne t'imposes pas un suivi rigoureux des différentes étapes du processus de gestion du temps.

Jusqu'à maintenant, il y a des principes que tu as eu l'occasion d'appliquer. Tu dois déjà en avoir ressenti les bienfaits. Maintenant, il faut persévérer et développer ses nouvelles habitudes si tu veux être pleinement satisfait(e).

Aucun niveau de connaissance, d'expérience ou de compétence ne peut faire de toi un bon gestionnaire de ton temps si tu ne te disciplines pas. Ainsi, si tu n'es pas convaincu(e) que l'application de principes fondamentaux te rendra maître de ton temps, tu ne pourras t'organiser efficacement.

4. RÉSUMÉ

1. L'organisation est une phase importante du processus de gestion du temps.
2. Organiser, c'est associer, regrouper et distribuer les moyens d'action qui s'imposent pour respecter la planification et les fonctions de chacune des personnes.
3. L'organisation te permet d'atteindre ce que tu veux être et ce que tu veux faire en appliquant divers moyens d'action.
4. Pour maintenir tes acquis et développer de nouvelles habitudes ou habiletés, tu pourras utiliser un outil de suivi te permettant mensuellement de pointer les éléments sur lesquels tu veux faire porter tes efforts.

**Attitudes et comportements
vis-à-vis
la gestion de ton temps**

Le temps est une ressource des plus précieuses. Aussi, la façon de le gérer démontre ton sens de l'organisation et de la planification. Je t'invite donc à répondre aux questions suivantes.

	T r e s s o u v e n t (3)	S o u v e n t (2)	P e u s o u v e n t (1)
<u>PLANIFICATION</u>			
1. Tu prends du temps à chaque jour pour définir tes priorités.	—	—	—
2. Tu te fixes des résultats à atteindre pour les différentes périodes (semaine, saison, année).	—	—	—
3. Tu gères l'imprévu sans difficulté.	—	—	—
4. Tu connais tes priorités pour la semaine.	—	—	—
5. Tu prévois des tâches de remplacement pour les périodes de pluie.	—	—	—
6. Tu as de la facilité à estimer le temps nécessaire à la réalisation d'une tâche.	—	—	—
7. Tu passes la majorité du temps à réaliser des tâches productives.	—	—	—
8. Tu rédiges un plan de travail flexible (place pour les imprévus).	—	—	—
9. Tu connais l'étendue du travail à accomplir pour la semaine suivante.	—	—	—
10. Tu t'accordes du temps pour réaliser ce que tu aimes faire.	—	—	—
11. Tu inscris à ton agenda ou sur ton calendrier la date de tes réunions.	—	—	—

	<u>(3)</u>	<u>(2)</u>	<u>(1)</u>
12. Au cours d'une semaine, tu te gardes du temps pour lire l'actualité agricole.	—	—	—
13. Tu utilises un carnet dans lequel tu notes tout ce que tu as besoin de te rappeler.	—	—	—
14. Tu sais distinguer une tâche importante d'une tâche secondaire.	—	—	—
15. Lorsque tu planifies ta journée de travail, tu combines des tâches que tu dois faire avec celles que tu aimes faire.	—	—	—

Si ton résultat est inférieur à 15, tu as probablement certains problèmes à planifier ou encore tu ne vois pas l'importance de planifier le travail pour une meilleure efficacité.

Si ton résultat se situe entre 15 et 30, la planification a un peu de place dans la façon de t'organiser. Tu en vois certains bienfaits mais tu n'es peut-être pas tout à fait convaincu(e). À toi de décider si tu veux faire un pas de plus.

Si ton résultat est supérieur à 30, ta façon de vivre et de travailler s'appuie sûrement sur la planification. Tu es convaincu(e) que celle-ci peut t'aider à réaliser tes objectifs personnels et professionnels de la manière la plus efficace possible.

PRISE DE DÉCISION

1. Tu prends tes décisions, même les difficiles, au bon moment. Comme tu dis: "Rien ne sert de remettre au lendemain."	—	—	—
2. Lorsque tu ne peux réaliser les activités prévues, tu as une solution de rechange.	—	—	—
3. Même pour les tâches ingrates ou ennuyeuses, tu sais prendre les décisions efficaces.	—	—	—
4. Tu peux prendre une décision sans avoir tous les faits.	—	—	—
5. Face à certains conflits, tu essaies de trouver des solutions ou des alternatives; tu ne laisses pas le temps détériorer les choses.	—	—	—
6. Tu es capable de prendre rapidement une décision si la situation l'exige.	—	—	—

- | | <u>(3)</u> | <u>(2)</u> | <u>(1)</u> |
|--|------------|------------|------------|
| 7. Tu évalues les conséquences négatives d'une décision avant de la prendre. | — | — | — |
| 8. Tu sais quoi faire lorsqu'un imprévu arrive. | — | — | — |
| 9. Pour décider, tu retiens généralement les faits essentiels. | — | — | — |
| 10. En matière de décision, tu te fais confiance. | — | — | — |

Si le résultat obtenu se situe en dessous de 10, tu constates que tu as sans doute de la difficulté à décider. Tu ne vois peut-être pas les impacts de ta façon de décider sur la gestion de ton temps ou tu as de la difficulté à diagnostiquer les vrais problèmes. Ce sont des éléments qui te donnent des pistes de réflexion si tu as envie d'aller plus loin.

Si le résultat obtenu est entre 10 et 20, tu as une certaine facilité à décider. Tu utilises une façon de décider qui correspond à ta personne et tu en retires des satisfactions. Tu es capable de vivre avec une certaine incertitude face aux risques engendrés par une décision. Tu connais les avantages de ne pas retarder indûment les décisions.

Si ton résultat se situe au-delà de 20, ta façon de décider montre que tu te fais confiance ainsi qu'aux autres. De plus, tu retires sûrement beaucoup de satisfaction dans les situations où tu as à prendre une décision.

ORGANISATION

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1. Tu regroupes les tâches semblables et tu les exécutes à périodes fixes. | — | — | — |
| 2. Dans le déroulement d'une journée, tu respectes l'ordre de priorité établi. | — | — | — |
| 3. Généralement, tu sais quoi faire. | — | — | — |
| 4. Tu questionnes l'organisation physique des lieux de travail. | — | — | — |
| 5. Tu as des méthodes de travail assez souples afin de réagir aux diverses contraintes. | — | — | — |
| 6. Tu débutes ta journée en réalisant en premier les tâches prioritaires. | — | — | — |

	<u>(3)</u>	<u>(2)</u>	<u>(1)</u>
7. Tu organises ton travail en fonction de ton rythme et de tes capacités.	—	—	—
8. Tu sais comment est employé ton temps.	—	—	—
9. Tu arrives à l'heure aux réunions.	—	—	—
10. Tu connais tes faiblesses et tu en tiens compte dans ta façon de t'organiser.	—	—	—
11. Tu as suffisamment de temps pour accomplir les nombreuses tâches.	—	—	—
12. Tu retrouves facilement un document lorsque tu en as besoin.	—	—	—
13. Tu manipules le courrier une seule fois avant de décider quoi faire avec.	—	—	—
14. Ton bureau est dégagé.	—	—	—
15. Ton système de production tient compte des installations, des équipements et du temps disponible de l'entreprise.	—	—	—

Si ton résultat est inférieur à 15, tu constates que tu as de la difficulté à t'organiser et que les obstacles à une gestion efficace de ton temps sont possiblement nombreux. Si tu veux opérer des changements, tu as sans doute identifié certains éléments en répondant à ces questions.

Si ton résultat se situe entre 15 et 30, tu maîtrises certains aspects de l'organisation de ton temps. Tu gagnes déjà du temps par ces pratiques et tu es heureux de le constater. À toi de décider si tu veux faire plus.

Si ton résultat est supérieur à 30, ton organisation te permet de jouir d'une certaine satisfaction. Tu as du temps disponible. Il te reste à perfectionner tes stratégies pour être encore plus efficace.

DIRECTION

- | | | | |
|---|---|---|---|
| 1. Tu n'as pas peur de souligner à quelqu'un l'erreur qu'il vient de faire. | — | — | — |
| 2. Tu délègues plusieurs tâches. | — | — | — |

	<u>(3)</u>	<u>(2)</u>	<u>(1)</u>
3. Tu fais confiance aux personnes à qui tu confies la réalisation de certaines tâches.	—	—	—
4. Tu aides la personne à régler le problème confié si tu vois qu'elle est incapable de le résoudre ou que ça prend trop de temps.	—	—	—
5. Tu te soucies que les tâches soient exécutées par les bonnes personnes.	—	—	—
6. Selon les besoins, tu essaies de partager équitablement ton temps entre les employés.	—	—	—
7. Dans ta façon de gérer, le temps est une ressource pouvant t'aider à atteindre tes objectifs.	—	—	—
8. Au travail principalement, tu as le sentiment de maîtriser le temps.	—	—	—
9. Tu consacres suffisamment de temps à tes loisirs et à ta vie familiale.	—	—	—
10. Tu as des façons de faire pour économiser du temps.	—	—	—
11. Tu prends le temps nécessaire pour t'informer et te former.	—	—	—
12. Tu acceptes qu'un employé arrive occasionnellement en retard.	—	—	—
13. Tu exiges que la personne engagée soit compétente.	—	—	—
14. Tu acceptes les propositions de changements venant d'un employé.	—	—	—
15. Tu es plus préoccupé(e) par les résultats que par les détails lors de l'exécution d'une tâche.	—	—	—

Si ton résultat est inférieur à 15, tu ne vois peut-être pas comment cet élément de la gestion pourrait t'aider à atteindre tes objectifs. Il serait sans doute profitable de revoir ta conception d'un gestionnaire.

Si ton résultat se situe entre 15 et 30, tu utilises déjà certains aspects de la direction et tu as développé un certain style d'autorité avec les gens qui travaillent avec toi. Tu as sûrement découvert les avantages mais que penses-tu faire avec les inconvénients? Veux-tu les améliorer afin d'être plus satisfait(e)?

Si ton résultat se situe au-delà de 30, tu te sens à l'aise avec les différents aspects de la direction. Il s'agit pour toi de maintenir ces acquis et habiletés et de perfectionner les éléments que tu contrôles moins bien.

(3) (2) (1)

CONTRÔLE

- | | | | |
|--|---|---|---|
| 1. Tu utilises régulièrement des normes ou des données pour contrôler le rendement des ressources utilisées. | — | — | — |
| 2. Tu contrôles les tâches au début, pendant et à la fin de leur exécution. | — | — | — |
| 3. Tu vérifies l'état et la disponibilité de tes équipements, machines et outils avant de faire un travail. | — | — | — |
| 4. Tu fais une mise à jour constante de tes objectifs. | — | — | — |
| 5. Tu sélectionnes les documents à lire. | — | — | — |
| 6. Tu te concentres volontairement sur les tâches importantes. | — | — | — |
| 7. Tu te rappelles des observations faites ou des idées émises par des personnes. | — | — | — |
| 8. Tu réussis à te dégager de tes préoccupations lorsque tu lis un texte. | — | — | — |
| 9. Tu questionnes tes méthodes de travail. | — | — | — |
| 10. Tu sais dire non à certaines sollicitations lorsque tu es à réaliser une tâche importante. | — | — | — |
| 11. Tu connais ce qui te fait perdre du temps. | — | — | — |
| 12. Tu quittes une réunion si elle se prolonge indûment. | — | — | — |

- | | | | |
|--|-----|-----|-----|
| 13. Tu entreprends des tâches avec l'information adéquate. | ___ | ___ | ___ |
| 14. Tu termines une tâche avant d'en commencer une autre. | ___ | ___ | ___ |
| 15. Tu concentres tes efforts sur certains engagements. | ___ | ___ | ___ |

Si ton résultat est inférieur à 15, tu ne vois pas le contrôle comme une tâche importante pour t'aider à mieux gérer ton temps. À toi de revoir avec quel aspect du contrôle tu as le plus de difficulté et de décider ce que tu veux faire.

Si ton résultat se situe entre 15 et 30, tu bénéficies déjà des avantages de cet élément de la gestion. Il reste certains aspects à explorer afin de tirer le maximum de ton temps investi.

Si ton résultat est supérieur à 30, tu gères ton rendement du temps au travail d'une façon active et satisfaisante. Tu perçois l'importance du contrôle dans la gestion de ton temps. Tu connais probablement les points à améliorer si tu veux obtenir une plus grande performance.

(3) (2) (1)

COMMUNICATION

- | | | | |
|--|-----|-----|-----|
| 1. Tu favorises la communication entre les personnes. | ___ | ___ | ___ |
| 2. Tu communique clairement avec les personnes qui travaillent avec toi. | ___ | ___ | ___ |
| 3. Tu passes peu de temps à bavarder inutilement. | ___ | ___ | ___ |
| 4. Tu prends le temps d'informer les autres personnes oeuvrant sur l'entreprise. | ___ | ___ | ___ |
| 5. Lorsqu'une personne travaille avec toi, tu parles des problèmes de l'entreprise, tu prends le temps de l'écouter attentivement. | ___ | ___ | ___ |
| 6. Lorsqu'une personne veut discuter avec toi, tu te montres disponible pour le faire. | ___ | ___ | ___ |
| 7. Tu laisses de côté les oui-dire lorsque tu prends des décisions. | ___ | ___ | ___ |
| 8. Tu es la plupart du temps efficace dans tes communications téléphoniques. | ___ | ___ | ___ |

9. Tu communique la liste des tâches à faire
aux personnes travaillant avec toi. — — —
10. Si une personne veut te rejoindre pour une ur-
gence, tu laisses un message pour qu'elle puisse
le faire. — — —

Si ton résultat se situe en dessous de 10, tu peux déduire que tu as de la difficulté à communiquer ou que tu ne vois pas la communication comme un élément essentiel dans les relations de travail.

Si ton résultat se situe entre 10 et 20, tu fais déjà un effort pour être en relation avec les personnes. Tu te préoccupes de leur temps et du tien mais es-tu convaincu(e) de l'importance de la qualité de relation entre les personnes? À toi de décider si tu es pleinement satisfait(e) et si tu veux progresser.

Si ton résultat se situe au-delà de 20, la communication a une place importante dans ta façon de gérer. Tu considères les personnes et tu désires qu'elles soient satisfaites. Le temps alloué te rapporte et tu veux maintenir cette qualité. Tu souhaites peut-être faire mieux car en ce domaine rien n'est acquis définitivement.

BIBLIOGRAPHIE

- BLISS, Edwin C., **L'efficacité dans le travail**, Brossard, Un monde différent ltée, 1981, 212 pages.
- BOUCHARD, Sylvie et Denis RÉMILLIARD, **Faut-il toujours travailler?**, Le Bulletin des Agriculteurs, octobre 1985, pp. 75-77.
- BOUCHARD, Sylvie et Denis RÉMILLIARD, **Budgéter son temps**, Le Bulletin des Agriculteurs, novembre 1985, pp. 44-48.
- Comment devenir maître de votre temps? Comment faire travailler le temps pour vous plutôt que contre vous?**, New-York, Alexander Hamilton institute, 1983, 61 pages.
- Coopérative Fédérée de Québec, **La réduction des tâches quotidiennes**, 1978, 62 pages.
- DESCLAUDE, Georges et Jean TONDUT, **L'entreprise agricole**, volume 1, Édition J.B. Baillière, 1976, 216 pages.
- DESRUISSEAU, Jean-Piel, **L'organisation du travail en agriculture**, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1958, 248 pages.
- École Nationale d'administration publique, **La gestion du temps**, Notes de cours, janvier 1978.
- GAMONETT, François, **Savoir mieux gérer son temps**, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1983, 144 pages.
- HICKIE, F. John, **Advise on time management**, Saskatchewan Department of agriculture, 1978.
- LADOUCEUR, Jean, **Gestion efficace du personnel: principes et cas**, Les Éditions d'Acadie, 1983, 425 pages.
- LAPLANTE, Louise, **Comment gagner 2 heures de plus par jour et davantage dans la vie**, St-Lambert: Les Publications Pritel, 1983.
- MACKENZIE, Alec. R., **The Time Trap**, Amacon, 1972, New-York.
- MARIC, D., **L'aménagement du temps de travail: le facteur temps dans le nouveau concept des conditions de travail**, Genève, Bureau international du travail, 1977, 72 pages.
- MCCOY, James T., **The management of time**, Englewood Cliffs, N.J. Printice - Hall, 1959, 176 pages.

MOREAU, Victor et Philippe PELZER, **Le temps, c'est de l'argent**, Revue Patre, no 335, juin-juillet 1985, pp.57-60.

OUELLET, Michel, **Gestion du travail dans l'entreprise laitière (Thèse de maîtrise)**, Département d'économie rurale, Faculté des sciences, de l'agriculture et de l'alimentation, Université Laval, 1981.

PERREAULT, Gilles, **Faut-il compter ses heures de travail?**, Le Producteur de lait Québécois, octobre 1985, pp. 53-56.

PERREAULT, Gilles, **Quoi faire dans mon travail pour obtenir de meilleurs résultats?**, Le Producteur de lait Québécois, novembre 1985, p. 33.

PERREAULT, Gilles, **Comment planifier son travail de façon rentable et efficace**, Le Producteur de lait Québécois, janvier 1986, pp. 31-32.

Québec-Téléphone, **La gestion du temps**, Notes de cours.

Revue Notre-Dame (R.N.D.), **Le travail**, no 4, avril 1984.

ROY, Maurice, **Modèles d'exploitations laitières adaptées à la région d'Auclair (Thèse de maîtrise)**, Département d'économie rurale, Faculté des sciences de l'agriculture et de l'alimentation, Université Laval.

Saskatchewan, Agriculture, **Time management in farming**, Extension and Rural Development Division, Saskatchewan Agriculture Regina, Saskatchewan, 1978, 13 pages.

SENTUE, Anne, **Sachez quoi faire de votre temps**, Psychologie, no 16, novembre 1984, pp. 7-13.

SIMONONET, Jean, **Organisation personnelle du travail**, Les Éditions d'Organisation, Paris, 1985, 127 pages.

STERN, Patrice, **Être plus efficace: méthodes et test**, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1983, 159 pages.

TOFFIN, François, **La gestion du temps, Clé de voûte de l'efficacité personnelle**, Direction et gestion des entreprises, vol. 18, no 4, juillet-août 1982, pp. 25-31.

100



500



CORRIGÉ DES EXERCICES

- . QUEL EST L'EMPLOI RÉEL DE TON TEMPS?
- . QUELS SONT LES OBSTACLES À UNE GESTION EFFICACE DE TON TEMPS?
- . RÉDIGE UN PLAN DE TRAVAIL POUR UNE PÉRIODE CONSIDÉRÉE (semaine, saison, année).
- . QUELLES TÂCHES DÉLÈGUES-TU?
- . ASSOCIE LES PRINCIPES DE GESTION DU TEMPS À CHACUNE DES SITUATIONS CORRESPONDANTES.
- . Etc.

LEÇONS 1 À 5 INCLUSIVEMENT



PREMIÈRE LEÇON

CORRIGÉ I A

1. Parmi les tâches énumérées ci-dessous, distingue les tâches fixes de celles variables.

<u>Liste de tâches</u>	<u>Tâches</u>	
	<u>Fixes</u>	<u>Variables</u>
Soins aux animaux	x	
Alimentation des animaux	x	
Épandage de chaux		x
Entretien des bâtiments		x
Labour	x	
Semis	x	
Hersage	x	
Clôture printanière		x
Insémination	x	
Traite	x	
Comptabilité	x	
Sarclage		x
Ramassage des roches		x
Fertilisation	x	
Récolte de foin	x	
Entretien de la machinerie		x
Choix de taureaux	x	
Injections de vitamines aux sujets en production	x	
Réparations des stalles et des parcs pour taures		x
Réponses au courrier		x

2. Réponse personnelle.

PREMIÈRE LEÇON

CORRIGÉ I B

Réponds aux questions suivantes.

1. Réponse personnelle.
2. Réponse personnelle:
 - Meilleure allocation de la ressource temps;
 - Meilleur rendement au travail;
 - Meilleure organisation du travail et de sa vie;
 - Plus grande liberté et une plus grande jouissance de ton existence.
3. Réponse personnelle.
4. Ta réponse sera liée à ta façon de percevoir le temps et à l'importance que tu lui accordes.
5. a) Il a réparti son temps entre des activités de gestion et de production en effectuant des tâches fixes et des tâches variables.

b) En revoyant ses journées tu constates qu'il a orienté son travail en fonction de ses responsabilités c'est-à-dire les champs et l'entretien de la machinerie. Il a aussi aidé Denise à réaliser certains travaux.

c) Oui, il a su concentrer ses efforts sur les tâches semblables, soit en avant-midi, soit en après-midi.

- d) Il a gardé du temps avant les repas, et a pris le temps de relaxer au repas. En soirée, il avait des moments libres.
- e) Il a planifié ses activités afin d'atteindre les résultats visés.
- f) Tu peux supposer qu'il avait prévu du temps pour cela. Comme il a eu seulement le bris de charrue, il peut réaliser les activités planifiées.
- g) Le temps, pour Paul, est une ressource précieuse pour les raisons suivantes:
 - le nombre d'heures qu'il met pour réaliser une unité de produit est déterminant dans son coût de production;
 - la productivité d'une heure de travail n'est pas la même tout au cours de l'année;
 - la ressource main-d'oeuvre occupe une place importante dans les charges globales de l'entreprise.

DEUXIÈME LEÇON

CORRIGÉ II A

Liste des tâches variables	Niveau d'importance
- Programme d'alimentation prévu pour le début du mois	u
- Choix de taureaux	l
- Injections de vitamines aux génisses	l
- Labour (20 ha)	u ou l
- La pesée des génisses normalement faite en début du mois	u
- Les entrées comptables des deux derniers mois	u
- Réunion de son syndicat jeudi - sujet important	l

DEUXIÈME LEÇON

CORRIGÉ II B

Réponds aux questions suivantes.

1. Un obstacle est tout facteur qui t'empêche d'atteindre les résultats visés de la manière la plus efficace.
2. Les tâches urgentes doivent être réalisées sans délais; les tâches importantes, au bon moment. Une tâche importante devient urgente lorsque l'échéancier final n'a pas été respecté.
3. Réponse personnelle: absence de planification, manque d'expertise, visiteurs, manque de délégation, bris de machine, oubli, l'indécision.
4. Réponse personnelle.
5. Réponse personnelle.
6.
 - a) indécision
 - b) manque d'expertise
 - c) manque d'ordre
 - d) manque de priorités
 - e) l'interruption dans le travail
7.
 - a) Garder du temps pour les imprévus
 - b) Tenir un registre quotidien des tâches à accomplir
 - c) Définir des priorités
 - d) Déléguer à la bonne personne
 - e) Fixer un délai

TROISIÈME LEÇON

CORRIGÉ III

Réponds aux questions suivantes.

1. Réponse personnelle
2. La planification, si elle est faite avant l'exécution, te fait gagner du temps. Tu peux ainsi te consacrer à l'exécution d'une tâche à la fois.
3. Il est dit que tu peux gagner pour chaque heure de planification 4 heures d'exécution.
4.
 - Identifier les résultats visés;
 - Identifier les tâches;
 - Établir des priorités;
 - Évaluer le temps requis pour chaque tâche;
 - Déterminer le responsable;
 - Rédiger le plan.
5.
 - Plan quotidien
 - Plan hebdomadaire
 - Plan saisonnier (bloc de travail)
 - Plan annuel
6. Préciser les résultats à atteindre.
7. Réponse personnelle.

QUATRIÈME LEÇON

CORRIGÉ IV A

	Haut rendement	Bas rendement
- Déléguer des tâches et des responsabilités	<u>x</u>	—
- Négocier les achats et les conditions de paiement	<u>x</u>	—
- Assister à des réunions non productives	—	<u>x</u>
- Se déplacer pour aller faire les commissions	—	<u>x</u>
- Faire le travail confié à un autre	—	<u>x</u>
- Recevoir des visiteurs ou appels téléphoniques inopportuns	—	<u>x</u>
- Planifier son travail à chaque jour	<u>x</u>	—
- Effectuer un entretien préventif des machines	<u>x</u>	—
- Observer les chaleurs et surveiller les vêlages	<u>x</u>	—
- Connaître le temps requis pour chaque tâche afin de mieux planifier le travail à faire	<u>x</u>	—
- Former les autres	<u>x</u>	—
- Contrôler les résultats	<u>x</u>	—
- Inscrire les données (troupeau, champs, etc) dans les registres	—	<u>x</u>

QUATRIÈME LEÇON

CORRIGÉ IV B

1. Il faut concentrer tes efforts sur 20 % des tâches, parce qu'elles rapportent 80 % des résultats.
2. Ce sont des tâches qui valorisent le plus les efforts déployés et qui rapportent le plus.
3. Réponse personnelle.
4.
 - Se fixer des résultats à atteindre pour la journée (10 heures de travail par jour);
 - Identifier de façon précise les tâches à réaliser;
 - Établir des priorités;
 - Fixer des délais;
 - Décider quoi faire;
 - Regrouper les tâches;
 - Questionner ses méthodes de travail;
 - Éviter les obstacles.
5. Cela permet de concentrer tes efforts sur les tâches les plus importantes.
6.
 - D Déléguer (La faire faire)
 - A Abandonner (Ne pas la faire)
 - R Reporter (La faire plus tard)
 - E Exécuter (La faire)
7. Elle doit connaître le moment de la journée où elle a le moins de concentration.
8. Réponse personnelle.

CINQUIÈME LEÇON

CORRIGÉ V

Réponds aux questions suivantes.

1. - Gagner du temps;
- Prendre soin de ma santé;
- Motiver ceux qui travaillent avec moi;
- Former les employés (apprentissage de tâches);
- Créer de l'unité et développer le sentiment d'appartenance;
- Favoriser la communication;
- Réaliser d'autres activités.
2. - Le temps (je n'ai pas le temps);
- La qualité (un travail bien exécuté ne peut être fait que par moi, manque de confiance, pas de gens compétents);
- La peur (conflit, changement, personne travaille moins que moi, perdre le pouvoir);
- Le coût.
3. - Faire valoir les bonnes idées des collaborateurs ou des employés;
- Contrôler la personne et non pas la surveiller;
- Donner de l'autonomie à la personne;
- Accepter que la personne fasse des erreurs;
- Déléguer suffisamment d'autorité.
4. Toutes les tâches autres que celles qui se rapportent au maintien et au développement de l'entreprise, et au contrôle des résultats obtenus.

5. - Identifier les raisons qui le poussent à vouloir déléguer;
- Revoir sa planification des tâches pour l'année;
- Déterminer les moments où il aurait intérêt à déléguer certaines tâches;
- Déterminer combien il veut allouer comme montant pour la délégation des tâches.
- Suivre le processus de la délégation efficace:
 . détermination des tâches à confier,
 . identification des personnes à qui déléguer,
 . explications claires sur les tâches à réaliser,
 . suivi des tâches confiées,
 . contrôle des résultats découlant des tâches confiées.
6. Elle devra:
- identifier le type de tâches qu'elle ne peut et ne doit pas faire durant cette période;
 - identifier le moment où les tâches devront être réalisées;
 - estimer le temps nécessaire à la réalisation de ces tâches;
 - décider à qui confier le travail.

Bibliothèque Cécile - Rouleau



QMC A 474 238