

LE GESTIONNAIRE DE TEMPS, AIDE A LA PLANIFICATION DES TACHES ET DES CONGES DANS LES DRH

B. CURVALLE

IUT de Paris

E.N. OHANNESSIAN

CRENO

Le principe de la recherche repose sur l'utilisation des logiciels de gestion de projets (PERT) pour optimiser la ressource "main-d'œuvre" comme l'on optimise la ressource "machines". Les tâches administratives à accomplir étant des "projets" et les employés étant des "ressources", on peut dès lors mesurer l'incidence sur l'activité générale de l'entreprise, en temps et en coût, d'événements tels que congés, remaniements de structure, d'émissions, etc.

* sous convention du ministère de l'Industrie.

Les évolutions les plus récentes des structures d'entreprise plébiscitent, bien qu'elles soient encore peu répandues, les **organisations par projets**, dans lesquelles des équipes se constituent autour d'un chef de projet, responsable hiérarchique d'une équipe opérationnelle pluridisciplinaire ayant vocation à disparaître et "à retourner en fonctionnel" dès que le dossier est bouclé...

On parle aussi beaucoup des **groupes de projet**, utilisés notamment dans le cadre des politiques de qualité totale, pour faire avancer les dossiers en utilisant les effets synergiques du travail en groupes et des cercles de qualité.

Enfin, certaines sociétés se dotent de **projets d'entreprise**, formalisation d'objectifs et de cultures communes et supports de méthodes de motivation des employés.

La fonction personnel n'a pas encore tout à fait trouvé les méthodes "avancées" propres à bien faire fonctionner ces structures, ces groupes, ces projets. Certes au plan de l'analyse des coûts, on a créé de nouvelles fonctions de gestionnaires d'affaires qui suivent un contrat, un projet du début à la fin. Certes, les gestionnaires de production ont appris à gérer l'enchaînement des tâches, l'affectation des ressources aux projets.

Mais cette ressource majeure et de plus en plus coûteuse, la main-d'œuvre, sait-on la gérer ?

Les PERT des ingénieurs, par leurs algorithmes et leurs logiciels, savent conduire projets et programmes de production. Il était dès lors tentant de se demander si leurs méthodes de planification de la production ne pouvaient pas être adaptées pour suivre toute l'activité de l'entreprise, considérée comme une superposition de programmes et de projets.

La présente recherche* part de l'hypothèse que les logiciels de PERT existant sur le marché sont désormais suffisamment conviviaux pour être utilisés dans les DRH, dont les employés seraient guidés pas à pas dans l'utilisation des programmes par des macro-instructions intégrées aux logiciels.

Ainsi :

- les différentes opérations à accomplir pendant un certain laps de temps deviendraient des tâches au sens où on l'entend en production ;
- les personnes, les ordinateurs, les locaux deviendraient des ressources à affecter à ces tâches ; toutes les activités planifiables faisant appel à plusieurs personnes constitueraient :

- des **projets**, lorsque, limitées dans le temps, elles concourent à un but précis. Ces projets et c'est là l'originalité de la méthode, seraient autant administratifs que techniques ;
- le **planning général** lorsqu'il s'agirait du "projet principal", c'est-à-dire des activités de base de l'entreprise, celles que l'on planifie à l'année : réunions de direction, comités d'entreprise, préparation du budget, déclarations sociales et bien sûr planification des congés.

En mélangeant les uns et les autres on peut faire apparaître, sous forme de diagramme de Gantt, le planning de l'entreprise.

De nombreux logiciels de PERT existent sur le marché, qui peuvent faciliter les opérations de planification à l'échelle de l'entreprise ou d'une unité décentralisée. Ils permettent, une fois arrêté le principe du planning général, avec ses tâches immuables et ses ressources affectées, d'y adjoindre toutes les activités isolées (lancement d'un produit nouveau, campagne de recrutement, développement d'un prototype...) et d'en mesurer les conséquences sur la vie de l'entreprise puisqu'aussi bien le planning général que les projets ponctuels partagent, selon la terminologie de la planification, "les mêmes ressources", personnes, locaux, matériels.

On pourra ainsi :

- mesurer les retards introduits par l'apparition d'activités prévisibles ou imprévisibles, mais planifiables ;
- tester la faisabilité d'une nouveauté introduite en période de surcharge ;
- planifier les congés, puisque dans les logiciels, les calendriers individuels des personnes (calendriers de ressources), peuvent se surimposer au calendrier des week-ends et jours fériés de l'entreprise (calendrier du "projet principal") ;
- évaluer les coûts d'une opération pour peu que l'on sache et que l'on veuille affecter un coût horaire moyen aux ressources : location des matériels et locaux, coût des différents personnels ;
- évaluer les changements en termes de durée des projets et en termes de coûts, que peuvent introduire les variations dans la structure : démissions, mutations, maladies, transferts d'un "projet" à l'autre... ;
- planifier les activités interactives de sociétés à implantations multiples.

Le PERT peut donc, au terme d'un véritable "détournement de procédure", devenir un gestionnaire de temps dès lors que l'on est capable et que l'on a la volonté, de planifier les tâches hors-routine faisant appel à plusieurs personnes ou services.

Ce *gestionnaire de temps* deviendrait donc une véritable *messagerie interactive* au niveau de l'entreprise, permettant à tout moment d'organiser, outre les rencontres d'individus, les projets communs, les réunions statutaires... et suivre les coûts de ces opérations administratives que d'aucuns qualifient d'*improductives*.

A l'heure où la plupart des coûts dans l'entreprise sont constitués de frais de main-d'œuvre administrative, il était intéressant d'appliquer les méthodes confirmées des gestionnaires de production à l'analyse de l'ensemble des coûts, faisant ainsi des logiciels de PERT un véritable outil de suivi de la **productivité du travail administratif**.

Le terme de "suivi" qui vient d'être employé doit être pris dans son acception la plus stricte ; il ne s'agit pas en effet de transformer la planification des tâches administratives en outil de coercition, ni de doubler le suivi de gestion d'un contrôle tatillon.

Le gestionnaire de temps ne doit pas devenir l'"œil du maître taylorien" attaché aux actions les plus ponctuelles du personnel..

D'une expérience menée en liaison avec la société de conseil en gestion CRENO dans une compagnie d'assurances en utilisant le progiciel de gestion de projets de Computer Associates, CA. SPJ.02, il ressort que :

- le gestionnaire de temps doit être transparent à tous et non imposé ;
- il ne doit pas être alimenté par un service centralisé, mais par les acteurs eux-mêmes, en développant l'aspect "messagerie conviviale" déjà évoqué.

Cette collecte décentralisée ne règle cependant pas tous les problèmes liés à l'autodiscipline nécessaire, à la diffusion générale des coûts horaires, y compris ceux des décideurs et surtout à la crainte du contrôle, pour ne pas dire le "flicage" qui peut en résulter, notamment de la part de ceux qui ont le moins l'habitude de rendre compte de leurs contacts : les cadres de direction.

Ces difficultés aplanies, après établissement d'un climat propice, ce qui n'est pas la moindre des gageures, le gestionnaire de temps peut devenir un outil fédérateur des projets de l'entreprise si l'on est capable d'en faire le projet de (la) société.

Un **exemple** simple va nous permettre de comprendre les possibilités de cette méthode.

Soit une entreprise dont l'activité de base repose sur des réunions de cadres chaque lundi deux fois par mois, une réunion du comité d'entreprise le deuxième lundi du mois et une réunion de la force de vente chaque premier vendredi du mois. Ce "planning général" constituera pour nous le projet UN.PJ. Un besoin ponctuel apparaît : le **lancement d'un produit nouveau** qui peut aussi bien intéresser des cadres, des membres du CE, des vendeurs. Dans le langage de la gestion de projets, nous dirons que les deux "projets" partagent les mêmes ressources. Nous nommerons ce projet DEUX.PJ.

Le principe de base de la recherche consiste à mesurer l'incidence, sur le planning général de l'entreprise et sur l'opération "nouveau produit", d'un certain nombre de situations pouvant les affecter :

- changements dans la structure (réaffectations, démissions), avec nécessité de trouver des remplaçants pour les tâches fondamentales pour le projet "nouveau produit", tâches que nous déclarerons à priorité très forte ;

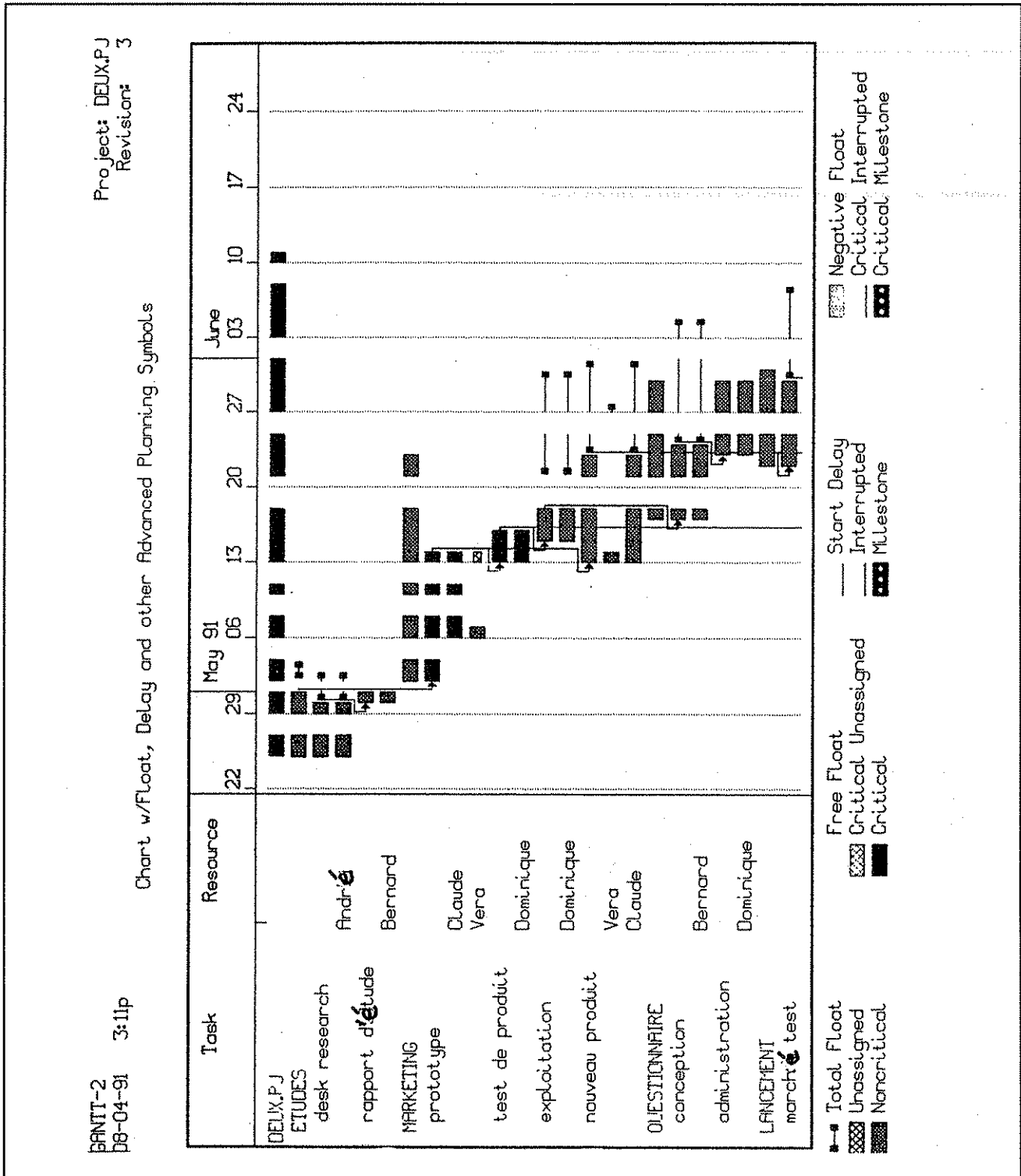
- demandes de congés de personnes impliquées et indispensables.

Nous allons, en reproduisant les images-écran, visualiser les modifications successives dans le déroulement des projets.

Le schéma ci-dessous représente l'image du projet

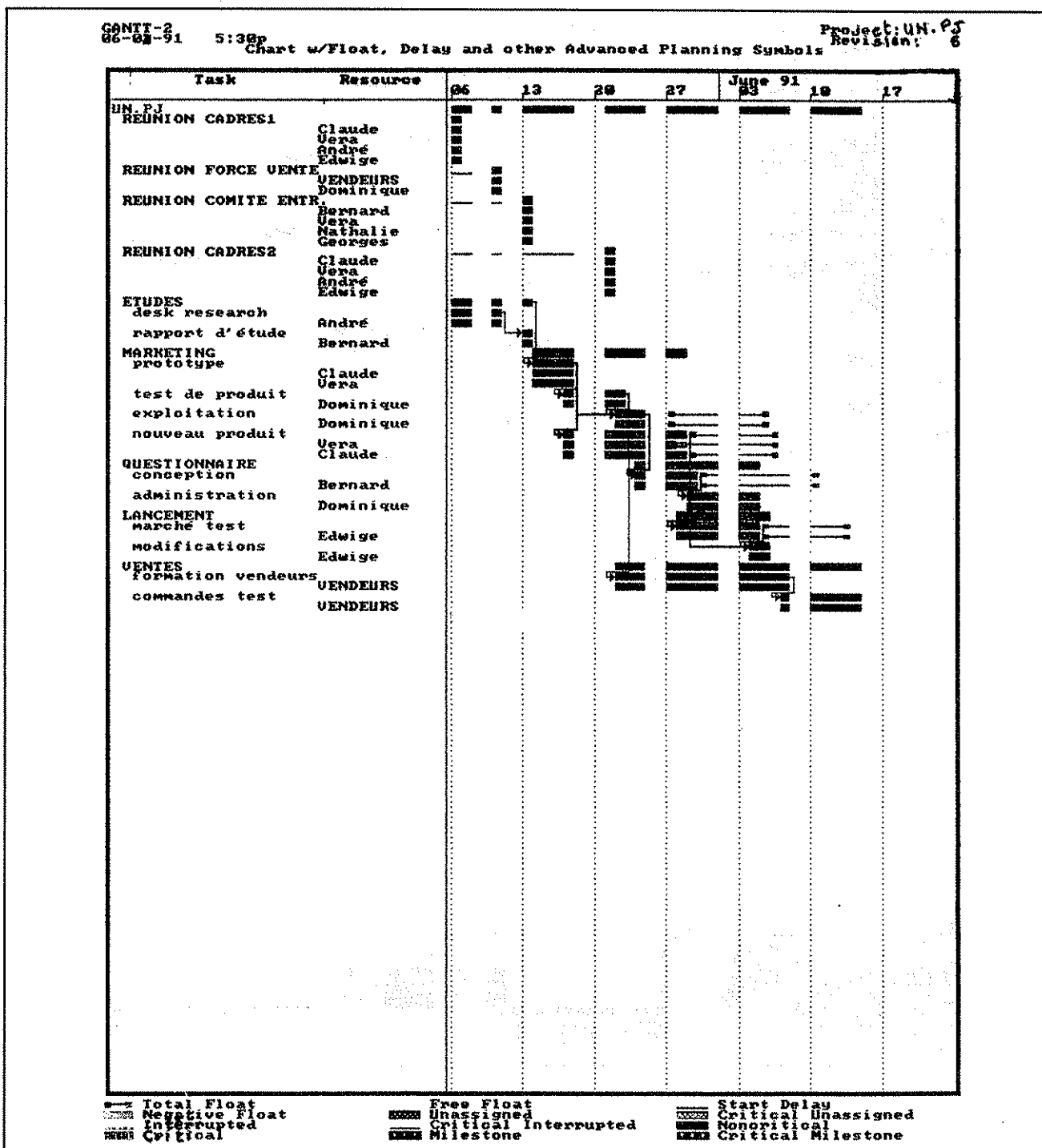
"DEUX.PJ", mise au point d'un nouveau produit, telle que construite dans le logiciel.

On y voit plusieurs tâches successives accomplies par différentes personnes, dont certaines apparaissent plusieurs fois et sont, bien sûr, susceptibles de figurer au planning général.



Le mélange des deux projets UN et DEUX provoque un retard de quatre jours de l'activité de base de l'entreprise. Dans le schéma suivant, le projet de produit nouveau, superposé au planning général, se termi-

nera le 15 juin au lieu du 11, date de fin de lancement du produit si celui-ci était planifié indépendamment des activités de base (réunions, etc.). Figure ci-dessous.



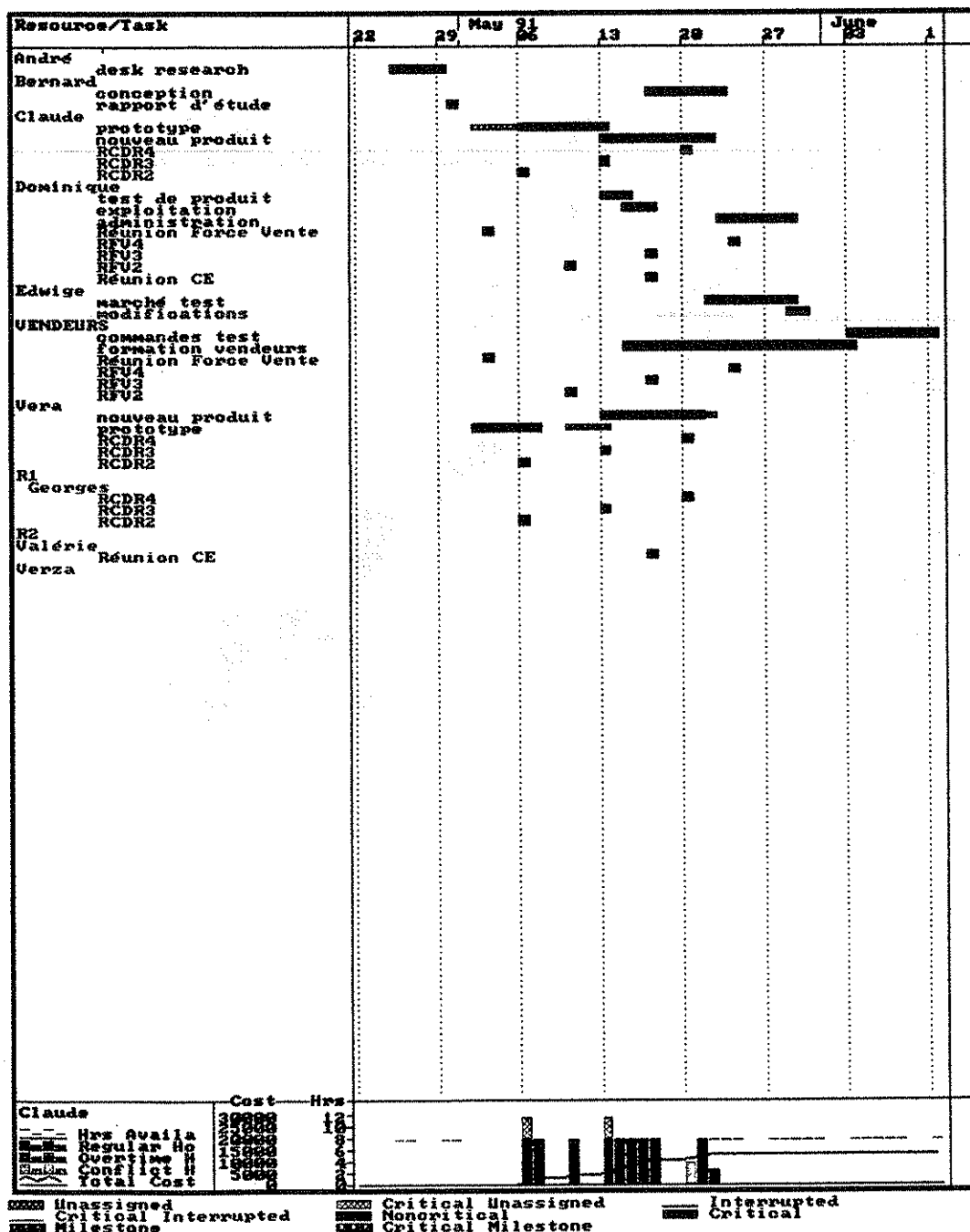
Les conséquences de la fusion des deux projets pour les personnes impliquées se lisent instantanément. Ainsi, Claude va être obligé d'effectuer des heures

supplémentaires les 6 et 13 juin (12 h au lieu de 8, voir histogramme en bas de page) et d'être présent le 20 alors qu'il avait prévu d'être en congés.

HISTOGRAM-5
13-83-91 11:11a

Chart w/Resource Hours Distribution & Accumulated Costs

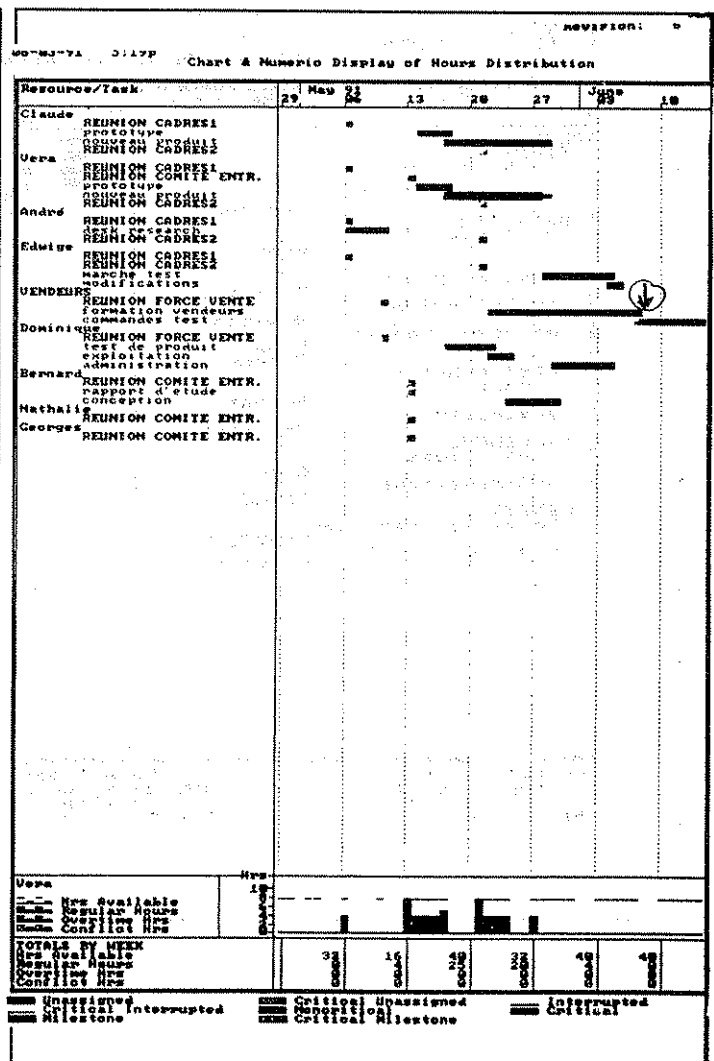
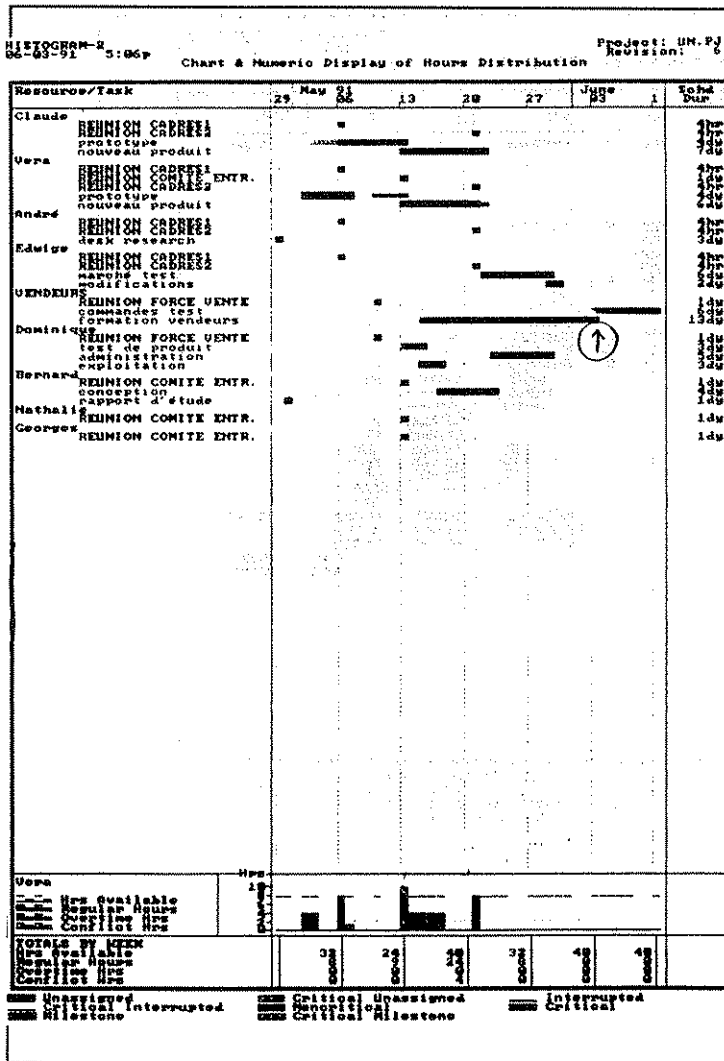
Project: DEUX.FJ
Revision: 3



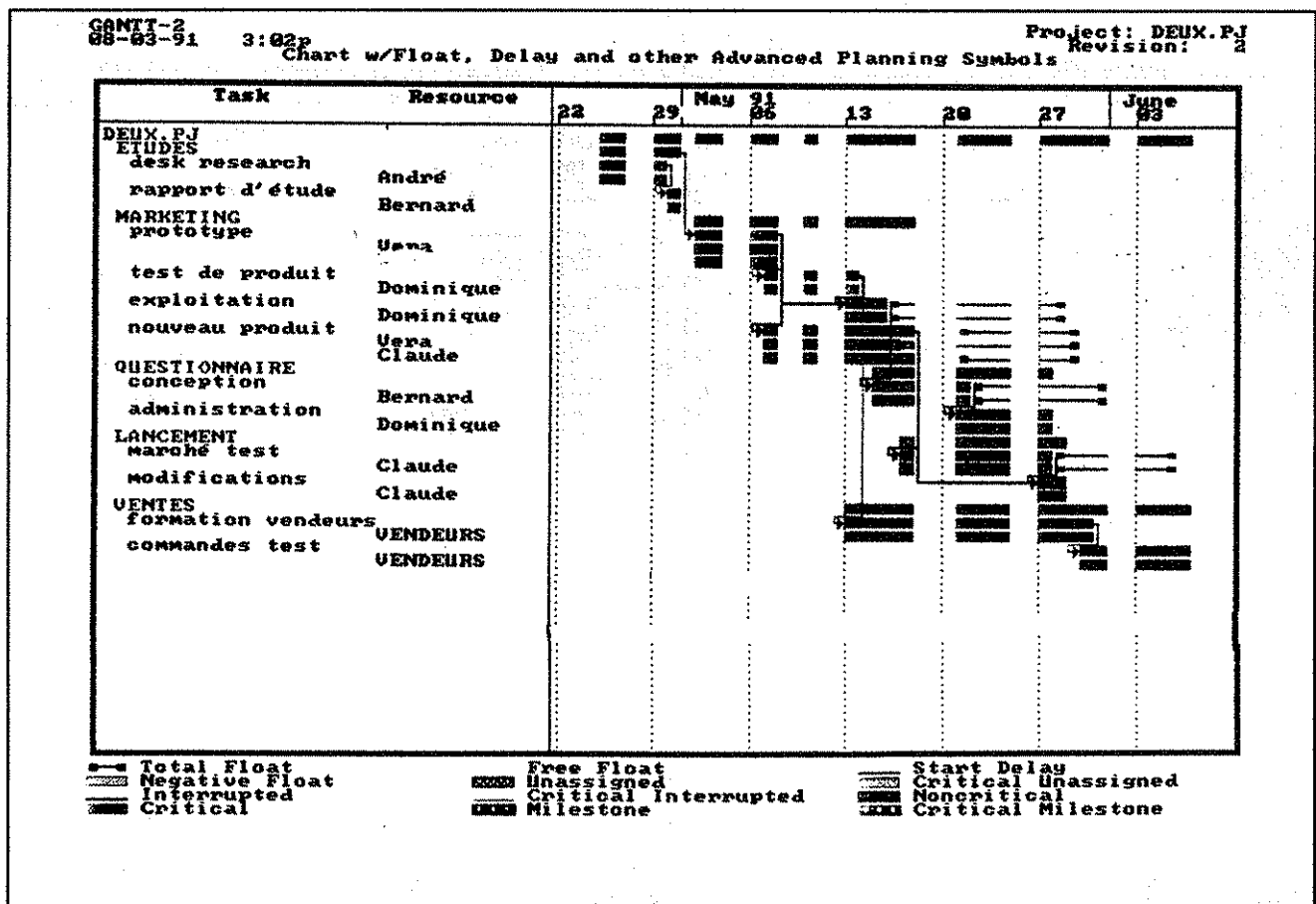
Il est possible, grâce au logiciel, de "lisser" ces heures supplémentaires de façon à ce que chacun en revienne à un horaire normal.

Ainsi, la réunion du comité d'entreprise obligeant Véra à travailler 12 h le 13, on a reculé le projet "produit nouveau" pour éviter les heures supplémentaires.

Ce seul lissage recule la fin du projet, que le gestionnaire accepte au titre de l'harmonisation des heures de travail. La formation des vendeurs, dernière opération, qui se terminait en début de semaine du 3 juin, n'interviendra désormais qu'en milieu de semaine, par le seul fait du réarrangement du modèle pour éviter les heures supplémentaires.

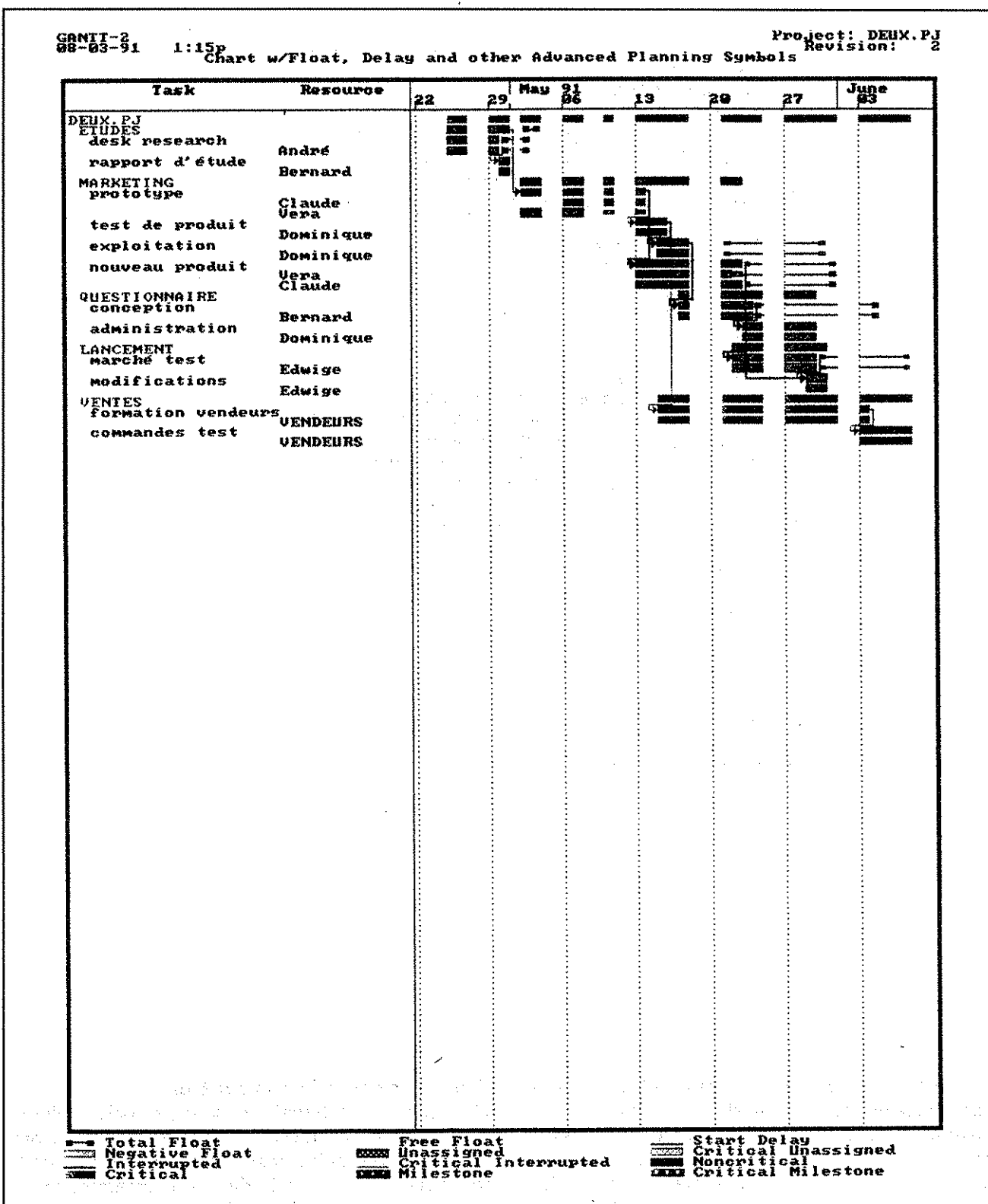


De la même manière, le logiciel est capable d'intégrer les modifications de personnes dans l'organigramme. Il en mesurera les conséquences en temps et en coût global du projet, pour peu que les ressources, c'est-à-dire les personnes, soient enregistrées à leur coût horaire réel.



Dans l'exemple ci-dessous, où l'on ne prend en compte que le projet de nouveau produit, sans le lier au planning général, le remplacement d'Edwige, démissionnaire, par Claude, a pour effet d'accélérer le projet : le marché-test, réalisé par Claude, sera terminé le 27 mai, alors qu'avec Edwige il finissait le 29. Mais le coût total du projet est porté de 114 258F à 116 688F, probablement parce que le coût horaire de Claude est sensiblement plus élevé que celui d'Edwige.

Par ailleurs, ce marché test est désormais coupé par deux week-ends au lieu d'un seul dans la première version. Le gestionnaire s'interrogera sur les conséquences qualitatives d'un tel fonctionnement.



Ces exemples montrent bien les possibilités du logiciel comme gestionnaire de temps.

Reste que son maniement n'est guère simple pour des non-ingénieurs. Heureusement, il existe une possibilité d'écrire des macro-instructions conduisant l'utilisateur pas à pas et pouvant limiter ses interventions à la conception et à la saisie.

Deux séries de macros sont actuellement développées :

- la saisie entièrement guidée d'un nouveau projet : macro PROJO ;
- la saisie des congés et l'étude des conséquences sur les plannings et les coûts : macro CALENDR.

On lira ci-dessous, à titre d'exemple les instructions de la macro "CONGES".

```
(label menu)
(boxdraw 12,14,67,30,15,1)
(message 17,15,"VOUS POUVEZ MAINTENANT:",15,1)
(message 17,16,"-Saisir jours ferries et congés par C",15,1)
(message 17,17,"-Simuler leur effet/planning par P",15,1)
(message 17,18,"-Modifier en consequence par M",15,1)
(message 17,19,"-Quitter le projet par Q",15,1)
(anykey)
(ifkey C){branch calendrier}
(ifkey Q){branch quitter}
(branch menu)
(label calendrier)
/FOUN*
/VC*
(boxdraw 12, 14, 67, 30, 15, 1)
(message 17, 15,"Cette macro vous permet",15,1)
(message 17,16,"d'enregistrer les jours ferries du projet",15,1)
(message 17,17,"ou les congés d'une personne",15,1)
(MESSAGE 17, 19,"POUR CELA,POSITIONNEZ VOUS(flèches)",4,1)
(message 17, 20,"SUR LE JOUR VOULU ET TAPEZ congés", 4, 1)
(message 17,21,"apres chacun, TAPEZ 2 fois F8",15,1)
(message 17,22,"En fin de saisie des calendriers tapez Esc",15,1)
(suspend)
(label congés)
/SN*
(refresh)
(suspend)
(branch congés)
(label quitter)
/FQ*
(return)
```

Ces macros facilitent bien évidemment le travail du gestionnaire des congés annuels d'une entreprise, mais elles ont une bien plus grande portée lorsqu'il s'agit de permettre aux cadres de l'entreprise d'enregistrer par eux-mêmes leurs propres plannings à l'écran de leur micro relié par réseau au planning général et aux ac-

tivités spécifiques du manipulateur.

Cette saisie décentralisée constitue, au-delà de l'utilisation du logiciel en version française désormais disponible, la prochaine étape du développement de la recherche : de son succès dépend le caractère convivial ou contraignant de l'application.