

DECF

SESSION 2003

1/7

ORGANISATION ET GESTION DE L'ENTREPRISE**Éléments indicatifs de corrigé**

Ce dossier présente de multiples pistes de réflexion à l'attention des correcteurs.
Les idées clés sont proposées pour permettre une approche ouverte des réponses des candidats.
Ce document ne constitue donc pas un modèle.

Intérêt du sujet :

2, 1

Le sujet est l'occasion de démontrer que la gestion du temps ne doit pas rester prisonnière d'une représentation taylorienne. Le temps est une ressource qu'il convient d'économiser au même titre que les autres.

Ce sujet est au carrefour de la dissertation et de l'étude de cas. Il fait appel d'une part aux connaissances inscrites dans le programme notamment au regard de la place de la gestion du temps chez les grands auteurs et d'autre part dans le cadre de la méthodologie du diagnostic. Il permet aux candidats d'utiliser le programme d'une manière transversale. La gestion du temps se présente comme un concept récurrent dans l'enseignement de l'organisation et de la gestion de l'entreprise mais aussi dans l'ensemble des sciences de gestion. Ce thème n'impose pas de problématique particulière, il laisse au candidat la liberté de construire une démonstration en cohérence avec les nombreux éléments traitant de la gestion du temps dans le programme du DECF.

Proposition de plan

Introduction

Le taylorisme a rendu célèbre l'usage du chronomètre tout en entachant de suspicion les études ultérieures sur la gestion des temps au travail. Le chronométrateur a dès lors été perçu comme celui qui cherchait à faire disparaître l'autonomie des salariés tout en augmentant les cadences. La recherche de la productivité passait par une gestion du temps qui visait à chasser tous les mangeurs de temps sans forcément prendre en compte les attentes des salariés.

La gestion du temps va pourtant au-delà de cette image d'Épinal. Le temps c'est celui de l'agenda et du calendrier, c'est-à-dire celui des événements et des décisions qui rendent le futur différent du présent et du passé. Le temps, c'est aussi celui des durées opératoires, c'est-à-dire celui qui représente ce qui est quantifiable sous formes de coûts pour l'entreprise, le « time is money » britannique. Le temps, c'est pour finir celui des synchronisations et des enchaînements, c'est-à-dire celui de l'ordonnancement des opérations de production, de la programmation et des procédures qui font gagner en efficacité les entreprises.

Aujourd'hui les contraintes des temps n'ont pas disparu, elles se sont même renforcées. Les NTIC, la mondialisation, la quête d'un développement durable nous amènent à chercher de nouvelles zones de gains de productivité mais aussi de qualité de vie. Le temps apparaît alors comme une ressource sociétale, ressource qu'il faut gérer pour faire face aux besoins de notre monde. Les entreprises sont au premier rang des acteurs qui doivent et qui peuvent faire face aux contraintes du temps en cherchant à accroître leurs performances économiques et sociales.

Pour y parvenir deux démarches sont nécessaires. L'entreprise et ses dirigeants doivent avoir une conception précise de ce que recouvrent les performances économiques et sociales. Ils doivent ensuite définir les temps qu'ils veulent maîtriser en adéquation avec leur conception éthique des performances.

Pour traiter ce sujet nous montrerons que les contraintes du temps sont indissociables d'une éthique du temps qui s'inscrit dans le respect des finalités profondes de l'économie : l'homme et son environnement. Nous illustrerons ensuite comment ces contraintes de temps peuvent être circonscrites d'une part en décentralisant la décision et d'autre part en outillant les acteurs.

Développement

Remarque : chaque paragraphe pourra être étayé par des exemples tirés des annexes ou de l'actualité

314

I. La gestion du temps est au cœur de tout système productif concurrentiel

1.1. – Gérer le temps améliore la performance économique

1.1.1. La performance de l'entreprise passe par l'obtention de résultats immédiats.

- C'est le visage le plus ancien de la gestion du temps dans les organisations. Celui du chronométrur et des pointeuses. Les résultats immédiats sont mesurés par la productivité du travail, c'est-à-dire le rapport entre la production et les facteurs mis en œuvre. Cette productivité est fonction de l'organisation du travail et notamment des rythmes de travail. A ce niveau le temps peut être un facteur clé de succès comme le soulignait la publicité de La Redoute sur les 48 heures chrono (voir aussi les notions de salaire d'efficience et de freinage dans le livre de Philippe Bernoux, *la sociologie des organisations*).
- La durée annuelle et mensuelle de travail a un effet sur la production. La RTT oblige à revoir les méthodes de travail et la gestion du temps (voir l'ouvrage de Jean Louis Dayan, *35 heures, des ambitions aux réalités*).
- La gestion rigoureuse des agendas et des échéanciers réduit les coûts cachés en diminuant les dysfonctionnements (voir les ouvrages d'Henri Savall et Véronique Zardet, *Maîtriser les coûts et les performances cachés* et *Ingénierie stratégique du Roseau*).

1.1.2. La performance de l'entreprise doit être durable et dépasser les seuls résultats à court terme.

- Pour cela elle est tenue de recréer constamment ses structures. Les procédures de gestion du temps s'usent et sont frappées d'obsolescence (cf. lois de Parkinson, loi des rendements décroissants, etc.).
- La prévention des dysfonctionnements et des risques doit être incorporée dans l'usage du temps. L'entrepreneur est tenu de recréer le potentiel en évitant de le sacrifier au profit d'une performance économique à court terme. Le temps passé à un travail est soumis à l'effet d'apprentissage qui doit être pris en compte dans le calcul des coûts à venir (cas de la construction aéronautique), mais il est aussi soumis aux rendements décroissants lorsque les durées de travail sont trop longues. De même des routines peuvent s'installer et des comportements gourmands en temps peuvent s'enraciner au détriment de la collectivité (cas de la rétention d'information pour garder du pouvoir). De ce fait, gérer le temps est une activité permanente.
- Le temps est haché par le nombre de tâches dans la journée, le nombre d'interruptions, des facteurs perturbateurs de la gestion du temps. Les acteurs n'en sont pas forcément conscients sans bilan. Tout travail interrompu nécessite lors de sa reprise un nouveau temps de concentration sur son enchaînement opératoire. Des activités et des tâches redondantes et/ou inutiles peuvent être supprimées. Les acteurs accumulent avec le temps des tâches, il faut alors qu'ils les délèguent ou sachent justifier des demandes de moyens supplémentaires pour effectuer leur travail.

1.2. Gérer le temps améliore la performance sociale de l'entreprise

1.2.1. La gestion du temps est une ressource collective.

- L'échec de l'entreprise taylorienne illustre bien le fait que la gestion du temps n'est pas entre les mains du seul bureau des méthodes. Le temps est une ressource qui appartient à tous.
- Une gestion du temps trop centralisée ne permet pas la différenciation au sens de Lawrence et Lorsch et sans différenciation les ressources humaines ont du mal à exprimer leur créativité.

1.2.2. Son produit doit aussi être collectif pour être durable.

- Si une gestion permanente des temps permet d'améliorer la performance économique de l'entreprise, elle doit aussi améliorer la performance sociale (meilleures conditions de travail, organisation du travail, intégration de la formation, communication – concertation – coordination). La répartition équitable des charges de travail est fonction de la qualité de la gestion des temps.
- La gestion du temps ne peut-être que flexible (approche contingente selon le degré de technicité de l'industrie). La gestion du temps doit permettre un jeu gagnant - gagnant pour maintenir la motivation des salariés. C'est le respect des rythmes « chronobiologiques » des acteurs comme ceux de l'entreprise.
- Le salarié qui a du temps libre est aussi un consommateur selon la logique fordienne. Ce temps libre lui permet aussi de multiplier ses représentations du monde et ainsi être plus efficace et efficient au travail.

1.3. La gestion du temps est au centre de la politique générale de l'entreprise.

- 1.3.1. Dirigeants et/ou gouvernement d'entreprise orientent la culture d'entreprise en matière de gestion du temps.
- La mise en œuvre des diverses méthodes de production en flux tendus (JAT, Kanban, etc.) repose sur une réduction des temps de manutention et de stockage. Le toyotisme trouve son fondement dans une recherche permanente des réductions des temps opératoires. Ces outils sont voulus par la direction mais mis en œuvre par tous les acteurs.
 - Ces outils ne doivent pas faire perdre de vue la relative autonomie des salariés, ces derniers sont aussi les gardiens du temps. Par leurs comportements ils véhiculent une culture (soit de retrait, soit fusionnelle au sens de Renaud Sainsaulieu). Cette culture rend les temps élastiques comme l'illustre Cyril Parkinson dans une de ses célèbres lois *«tout travail tend à se dilater pour occuper tout le temps disponibles»*. Face à cette relativité du temps, seule une politique d'intégration et de participation apparaît comme durablement efficace pour gérer le temps.
- 1.3.2. Chaque politique en matière de temps doit être explicitée pour intégrer tous les acteurs.
- La mise en œuvre des 35 heures a illustré l'importance du dialogue social dans les entreprises pour réaliser la RTT. Des entreprises comme Brioches Pasquier ont montré que la RTT négociée pouvait être avantageuse pour tous.
 - L'explicitation de l'organisation du travail et notamment de la gestion du temps apparaît donc comme incontournable dans sa réussite (cf. projets d'entreprise, cadre éthique, contrats d'activités, temps à la carte, etc.).

Le temps apparaît clairement comme une ressource fondamentale pour les entreprises. Sa gestion comme nous venons de la voir est une coproduction. Elle est complexe, source d'interprétations et d'enjeux nombreux dans nos organisations et nos sociétés. Comme la connaissance et l'environnement, le temps est un bien commun difficilement appropriable. Toute opacité en matière d'utilisation de cette ressource conduit à une sous-optimisation et à des gaspillages. Accepter la dimension sociétale du temps est la condition permissive de son usage au service de la finalité humaine de l'économie.

II. Le temps est une ressource partagée et gérable par tous les acteurs de l'entreprise.

2.1. Le temps est une ressource partagée qu'il faut identifier

- 2.1.1. Sans veille des durées, des chronologies et des calendriers l'entreprise perd un sens
- L'entreprise doit clairement identifier les trois temps de sa gestion
 - Ce qui est de l'ordre des anticipations - temps des prévisions et des projections.
 - Ce qui est de l'ordre de l'alerte - temps des décisions en temps réel et des réactions rapides pour limiter le coût des dysfonctionnements.
 - Ce qui est de l'ordre de la rétroaction - temps des bilans et des réorientations tactiques voire stratégiques au sens de Igor Ansoff et de Michel Gervais.
 - L'entreprise doit circonscrire les temps d'apprentissages comme les stratégies d'enracinement
 - L'apprentissage suit les lois économiques sur la réduction du temps de production en fonction des productions cumulées (Loi de Caquot). Dans de nombreuses industries l'apprentissage est pris en compte dans le calcul des coûts mais aussi dans les rémunérations des salariés (l'ancienneté). Comme les hommes les organisations sont apprenantes (cf. Chris Argyris).
 - Les dirigeants peuvent parfois chercher à s'enraciner dans une organisation pour en tirer des avantages au détriment des actionnaires et des salariés (cf. Théorie de l'agence). Ces enracinements freinent le changement pour tenter de pérenniser les temps (les dirigeants contrôlent alors de plus en plus des zones d'incertitude selon l'expression de M. Crozier. Avec le temps leur pouvoir s'accroît et risque de freiner les changements indispensables à l'organisation. R. Baudry illustre ce phénomène dans son ouvrage *«l'économie des relations interentreprises»* sur les stratégies de réseaux) Plus le temps passe et plus ces acteurs construisent des réseaux et des alliances qui leur permettent de perdurer. Les organisations doivent contrôler ces stratégies d'enracinement en instaurant divers audits qui en empêchent la réalisation (cf. les déboires de grandes sociétés françaises sur l'année 2002).

- 2.1.2. La théorie des cycles de vie apporte un concept précieux mais non prédictif pour les entreprises
- Le temps est essentiel dans le cycle de vie du produit, ce n'est pas le temps d'horloge, mais plutôt le temps des enchaînements. Tous les produits ont un cycle de vie, mais ce cycle est rarement prédictible d'une manière précise (surtout en situation de concurrence forte et de changement technologique rapide). Le cycle illustre la durée de vie des produits, comme des marchés et des technologies, son acceptation oblige l'entreprise à créer du potentiel notamment en investissant selon la logique des matrices stratégiques.
 - Le cycle de vie des conflits sociaux (JD Reynaud montre que les conflits ou les problèmes sociaux comme les produits ont des cycles de vie). Dans l'approche des cycles de vie, le temps n'est pas celui de l'horloge mais celui des rythmes, des enchaînements et des décisions à prendre.
- 2.1.3. Les rythmes légaux peuvent devenir de réels outils de gestion
- Ce sont les temps comptables, fiscaux et sociaux avec leurs intérêts et limites. La prise en compte de ces temps est essentielle pour avoir une représentation fidèle de l'activité et du patrimoine de l'entreprise (l'enregistrement au coût historique en est un exemple).
 - Ces rythmes légaux donnent un cadre aux gestionnaires. Ils ont aussi à leur disposition un dispositif renforcé tel le bilan social dans lequel il est possible de voir sur plusieurs années l'évolution des actions menées par l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines en fonction du temps.
 - Les cadres légaux sont le plus souvent perçus comme des contraintes qu'il faut subir. Pourtant bon nombre d'entreprises vont au-delà de ces cadres, notamment en matière de durée du travail, de congés, de participation. Ces politiques sont efficaces en matière de gestion des ressources humaines. La durée du travail n'est pas, pour elles, synonyme d'efficacité au travail. Cette vision du 19^e siècle est encore vivace aussi bien chez les salariés que chez les entrepreneurs et les cadres qui s'estiment souvent surmenés (voir l'annexe : mon patron est « workaholic »).

2.2. Le temps est une ressource partagée qu'il faut maîtriser à l'aide d'outils

2.2.1. Des outils entre les mains des salariés

- Les acteurs peuvent faire l'autoévaluation des temps pour découvrir la manière dont ils gèrent le temps. L'autoévaluation des temps et des tâches permet de vérifier la manière dont le temps est utilisé. Les tâches inutiles apparaissent alors, ainsi que les tâches à déléguer.
- L'usage de tableaux de bord, d'agendas, de plannings construits en concertation renforce les comportements humains en matière de gestion du temps. L'objectif est de réduire les tâches mal assumées, d'avoir du temps pour prévenir les dysfonctionnements et mettre en œuvre la stratégie en impliquant tous les acteurs (cf. La gestion socio-économique vue selon H. Savall et V. Zardet).

2.2.2. Des outils entre les mains des cadres

- Les outils pour gérer le temps sont nombreux, ils se décomposent en gestion des horaires, temps des décisions, enchaînements opératoires.
- Les plannings de type Gantt, les ordonnancements de types PERT ou MPM, les démarches logistiques en flux tendus permettent d'optimiser la gestion du temps et des coûts.
- Ces outils sont les produits d'une vision néo-taylorienne de l'entreprise, ils ont toujours leur utilité et toutes formes de programmations opérationnelles ont un but précis, économiser les ressources en capital et en hommes. Toutefois la recherche systématique de la baisse des coûts n'est pas sans externalités pour les sociétés (aujourd'hui les flux tendus ont déplacé les stocks sur les routes du fait des norias de camions, la recherche de cadences meilleures entraîne stress et accidents du travail). Les cadres doivent alors avoir des objectifs qualitatifs inscrits dans leur tableau de bord. Ces objectifs sont indispensables pour valider et rendre réalisables les objectifs quantitatifs.
- La réduction de la durée du travail ne doit pas être vue sous l'angle unique de l'augmentation du temps libre des salariés.

Le travail est une ressource rare (A. Sauvy) qu'il faut économiser aussi bien pour l'entreprise que pour le salarié. Le travail bon marché est souvent gaspillé en heures qui ne finissent pas. Le travail cher crée l'obligation de le gérer. Le danger est alors pour les offreurs de travail peu ou non qualifiés qui risquent de subir une substitution du capital au travail. La société doit alors gérer le temps économisé par les entreprises sous forme d'allocations chômage, de multiplication des équipements routiers, de contributions au financement de la protection sociale pour les maladies dues aux stress, à la pollution, etc.

2.3. La décentralisation de la gestion du temps répond à l'accroissement de la complexité des organisations

2.3.1. La complexité des organisations augmente constamment les contraintes en matière de gestion du temps

- L'entreprise est le produit d'un jeu d'acteurs comme l'ont démontré les théoriciens de l'approche système. Face à la complexité des organisations, il faut augmenter la complexité des organes de contrôle. Les cadences, l'usage des temps sont des construits socio-économiques par l'ensemble des acteurs qui constituent l'entreprise : salariés, cadres, dirigeants. Tous sont gestionnaires du temps, les RTT ont montré qu'elles pouvaient avoir des effets très positifs comme des effets négatifs selon le type de management et selon le secteur économique. Aujourd'hui la RTT apparaît d'abord comme un construit, le législateur ne peut que proposer un cadre légal de négociation pour sa mise en œuvre.
- L'efficacité au travail et la non iso productivité des heures de travail montrent que la productivité dépend de l'heure et de la place de l'heure de travail dans la journée de travail. La huitième heure est moins productive que la troisième ou la cinquième. La négociation des temps et des rythmes de travail est un outil de management qui dépasse la seule bonne gestion des ressources humaines. Chaque organisation est singulière dans ce domaine.

2.3.2. La décentralisation répond aux contraintes de la complexité

- La décentralisation de la gestion des temps apparaît comme un moyen de faire vivre des cadences plutôt que de les imposer. Par exemple, l'auto évaluation des temps de travail permet de mettre à jour les tâches redondantes, improductives ou à déléguer.
- L'usure et l'entropie touchent l'entreprise au même titre que toutes les entités vivantes. La décentralisation permet de traiter les dysfonctionnements au plus près des lieux où ils se produisent. Le temps, comme le travail et le capital, est devenu un facteur de production. Des acteurs formés et informés sont aptes à le gérer et à l'économiser au profit de tous. La décentralisation passe alors par une formation à la gestion du temps, à l'acquisition d'une culture du temps dotée d'un vocabulaire mais aussi de références théoriques et d'outils.
- Après le capital technique, les économistes se sont penchés sur le capital humain (H. Becker, K. Arrow). Aujourd'hui le capital temps représente un continent à redécouvrir dans un cadre très différent de celui exploré par les pionniers de l'organisation que furent Taylor, Fayol et Weber.

2.3.3. La décentralisation de la gestion du temps doit s'inscrire dans une logique de coordination et de synchronisation.

- La décentralisation doit être concertée et réalisée dans le cadre d'objectifs clairement définis et inscrits dans une logique de direction participative par objectifs (O. Gélincier) ou de contrats d'activités périodiquement négociables (H. Savall). Une gestion plus efficace des temps peut être le moyen de reconstruire le rôle de l'encadrement. Il y a dans la gestion du temps une mine de dysfonctionnements qui, une fois réduits apporteront à l'entreprise une réelle réduction de ses charges pour lui permettre des choix stratégiques nouveaux.
- La concertation apparaît alors comme évidente pour faire ressortir les besoins en temps tout autant que la qualité des usages des temps (temps passés à corriger des erreurs et des dysfonctionnements, temps passé à comprendre tel ou tel fonctionnement, etc.). A ce niveau la réalisation des procédures mais aussi des transferts de savoir-faire ne peuvent être que le fruit d'actions communes qu'il faut encadrer (groupes de projets), encourager et rémunérer.

Conclusion

La gestion du temps est la chose de tous, mais elle doit être éclairée par les décideurs et les stratèges. La maîtrise des durées, des enchaînements opératoires et des échéanciers, représente bien sûr une des conditions du succès pour toutes activités économiques. Mais cette maîtrise passe par l'appropriation des outils de la gestion du temps par les différents acteurs.

La gestion du temps est bien une source de contraintes qui peuvent être affrontées par une définition précise des attentes des dirigeants d'une part et la prise en compte des attentes et des besoins des acteurs autres que les dirigeants : salariés, consommateurs et fournisseurs. Hors de cette approche la gestion du temps n'atteindra pas son optimum.

7, 7

Le temps est par ailleurs une ressource partagée, qu'il convient d'économiser, c'est-à-dire de décomposer entre temps de travail et temps de repos, temps de conception et temps de production, temps des bilans et temps des corrections. Le non-respect des rythmes et des temps par les entreprises entraînent des externalités à la charge de toute la société, chômage, stress, sous-consommation, défauts de qualité, accidents du travail et maladies professionnelles. Le temps et sa gestion qu'on le veuille ou non sont et seront des ressources de plus en plus socialisés qui nécessiteront très certainement une redéfinition du contrat social qui cimente nos sociétés.