

Chronométrer les tâches des salariés : une vision archaïque de la performance

3 janvier 2019, 22:31 CET

Guillaume Plaisance, *Université de Bordeaux*

Auteur



1. Guillaume Plaisance

Doctorant en sciences de gestion spécialiste de la gouvernance, de l'engagement et du non-lucratif, Université de Bordeaux

Déclaration d'intérêts

Guillaume Plaisance est doctorant contractuel enseignant à l'Université de Bordeaux et membre de Recherches & Solidarités. Il est fondateur d'Acteurs Jeunes, association loi 1901.

Il y a des débats qui, même tranchés par le monde académique, ne cessent de revenir dans l'esprit des gestionnaires d'entreprises, mais aussi de la fonction publique ou des organisations à but non lucratif. Le chronométrage des tâches des salariés en fait partie, notamment quand le monde occidental observe ce qui peut par exemple se faire au Japon, où un fonctionnaire a récemment été sanctionné pour une pause-déjeuner de trois minutes.

Revenons sur les enjeux d'une pratique jugée à la fois utile et contestable.

Chronométrer les (tâches des) salariés : produire des données quantitatives

Les origines du chronométrage des opérations remontent sans surprise à l'ère industrielle, quand la production a pris la place de l'artisanat. Souvent attribué à Taylor, le chronométrage était en réalité particulièrement répandu, notamment aux États-Unis. C'est cependant bien lui qui l'a intégré dans un modèle bien connu de standardisation des tâches afin de les rendre les plus efficaces possible, autrement dit plus rapides : la fameuse *one best way*.

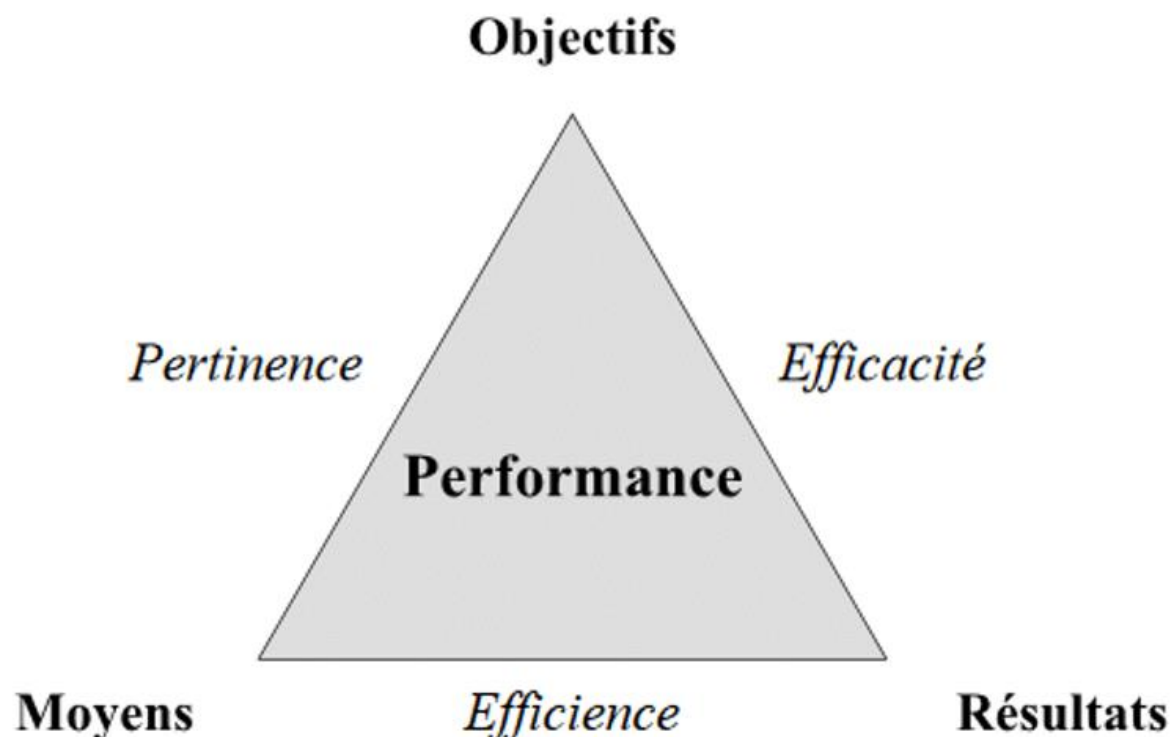
Rapidement, le management et la gestion se sont emparés de l'idée afin de la perfectionner, du fordisme au *lean management*. Plus globalement, l'émergence du contrôle de gestion explique l'utilité de l'information produite par le chronométrage : comprendre la chaîne de valeur d'un produit, la contribution de chaque tâche (de chaque salarié ?) à la réalisation de l'objet ou du service final, bref maîtriser les opérations.

La comptabilité de gestion, et notamment le *time-driven, activity-based costing*, en est l'illustration la plus aboutie. Avec cette méthode, les coûts directs et indirects de la production d'un produit ou d'un service sont répartis selon le temps consommé par chaque tâche. Séduisante théoriquement, elle est toutefois très complexe et, surtout, consomme elle-même bien trop de temps pour être utilisée au quotidien.

Une vision de la performance réductrice : vers la performance globale

En cherchant à produire des données chiffrées, quantitatives donc, les utilisateurs du chronomètre ramènent la performance à l'archaïque triangle de la performance de Gibert (1980). Il s'agit de penser la performance comme la combinaison de ses objectifs, de ses moyens et des résultats. Alors, une organisation est performante lorsqu'elle parvient à obtenir ou dépasser les résultats souhaités grâce à ses ressources et, plus précisément, lorsqu'elle est :

- Efficace, quand ses résultats atteignent ou dépassent ses objectifs ;
- Efficente, lorsque les résultats sont atteints en minimisant les moyens employés et sa stratégie ;
- Pertinente, si les ressources utilisées sont cohérentes avec les objectifs.



Le triangle de la performance de Gibert (1980).

Conceptuellement intéressante, cette vision de la performance, économique-financière, reste toutefois insuffisante. La performance est désormais pensée de manière globale, et notamment autour de trois piliers fondateurs : économique, toujours, mais aussi sociale et environnementale. Plus complexe à envisager, il faut le reconnaître, la performance globale sort du carcan financier pour considérer la présence et l'intégration de l'organisation dans son

environnement et dans la société. Autrement dit, l'organisation, du fait de sa simple existence, est responsable à l'égard de ses parties prenantes.

Plus concrètement, l'organisation a un impact, positif ou négatif, en interne et en externe, sur les personnes (physiques ou morales) qui sont en lien avec elle, mais aussi sur le collectif (communauté, société, environnement, planète, etc.). Comprendre et mesurer ces impacts n'est plus possible avec un chronomètre, et c'est en partie pour cela qu'il tend à disparaître.

Suffit-il de bannir le chronomètre ?

Ce basculement dans la vision de la performance ne suffit clairement pas pour que les organisations abandonnent le chronométrage. D'une part, parce que la vision développée précédemment n'est pas encore majoritaire dans les organisations ; d'autre part, parce que le chronomètre, quand il n'existe plus, a été remplacé par d'autres techniques, tel que le soulignent Brigitte Font Le Bret et Marin Ledun (2009) :

« La structuration en réseaux, la gestion par projets, la flexibilité, le flux tendu et les systèmes d'information ont restructuré l'organisation des entreprises. Les caméras, les GPS, les doubles écoutes, la traçabilité informatique ont remplacé le chronomètre de Taylor mais l'objectif est le même : la performance, et le contrôle [...] des salariés. »

Les conséquences sur les salariés sont alors désastreuses. Que proposent ces nouvelles méthodes de travail, que sont les réseaux, les projets, la flexibilité ? De changer le rapport au travail, en tant que tel. Auparavant, il s'agissait de mobiliser des savoir-faire et des savoirs ; alors que sont désormais valorisés les savoir-être. La subjectivité l'emporte alors dans la sphère du travail.

C'est l'excellence qui est visée au sein des comportements, conduisant peu à peu à une valorisation narcissique du salarié, qui souhaite être le meilleur pour *être*. Le travail devient l'identité du travailleur, alors qu'il ne devrait en rien avoir cette place. Assez naturellement, malheureusement, cette surmobilisation du Moi conduit à une overdose de la performance et à une fatigue d'être soi. S'enclenche alors le cercle vicieux de la souffrance et, parfois, du burn-out.

La gouvernance comme rempart contre les dérives

Finalement, l'ère du chronomètre n'est pas complètement abolie. Il avait le mérite de chronométrer les tâches des salariés, et non les salariés eux-mêmes. Aujourd'hui, les limitations des pauses sont de plus en plus répandues, et c'est la performance du salarié qui est visée, non plus des tâches. Contrevenant totalement à la vision de la performance globale décrite précédemment, ces méthodes de management ont des effets négatifs majeurs. Sur les salariés, bien sûr : nous avons vu combien le culte de la performance est ravageur ; sans négliger le décrochage de l'engagement, de la satisfaction et de la confiance envers l'organisation qui les accueille (expliquant le turn-over – rotation du personnel – notamment). Mais aussi sur les organisations concernées qui voient leur performance diminuer, la performance économique étant liée aux deux autres types de performance.

Il n'est donc plus acceptable, au XXI^e siècle, de considérer les salariés (mais aussi les bénévoles, les volontaires, les fonctionnaires, et tant d'autres) tels des ressources au service de l'organisation. Ils constituent ce que l'on appelle le capital humain. Ils sont donc à la fois des moyens (pour atteindre les objectifs, il ne faut pas le nier) et des fins. L'organisation a le devoir de s'engager, de s'investir pour ses salariés ; et pas seulement au sens des pratiques sociales et sociétales.

Derrière la place des salariés dans l'organisation se cache en effet, à peine voilé, l'enjeu de la gouvernance. La démocratie interne, les modalités de prise de décision, la vision portée par l'organisation sont aussi à envisager en interne, avec les salariés et les parties prenantes. Il ne s'agit plus de mettre en adéquation moyens, objectifs et résultats ; mais plutôt valeur(s), projet(s) et mission. Autrement dit, la définition de la performance doit être pensée en interne, et non plus imposée.

Dès lors, la question même de la mesure de la performance des (tâches des) salariés sera nulle et non avenue, puisque l'organisation devient une communauté de sens et d'action, à laquelle les salariés adhèrent ou non ; et dont la performance sera la somme de la satisfaction des parties prenantes. Évidemment, les services RH et de contrôle de gestion auront encore leur rôle à jouer, notamment dans la délimitation entre la vie privée, professionnelle et publique. En somme, c'est une nouvelle vision de l'engagement, et des salariés et de l'organisation, au travail comme dans la Cité, qui pourrait ainsi émerger. Or, l'engagement se vit, il ne se chronomètre pas.