

LA GESTION DU TEMPS DU DIRIGEANT AU SEIN D'UNE PME EN CROISSANCE : CAS D'UNE AGENCE D'ARCHITECTURE

Jérémy-Clément SALMERON
ISEOR
(France)

Suzon ROCHE
ISEOR
(France)

RÉSUMÉ :

L'emploi du temps d'un dirigeant est bien souvent au cœur de sa réussite. En effet, l'équilibre entre les activités dites opérationnelles (pilotage de la production, des ventes, les équipes...) et des activités dites stratégiques (développement de partenariats, recherche de nouveaux produits/offres...) semble être l'un des facteurs clés de succès du développement de son entreprise. Cet équilibre n'est pas un optimum. À tout moment des activités de régulation de dysfonctionnements, de prévention de dysfonctionnements ou encore de nouvelles opportunités viennent agir directement sur son emploi du temps.

Cette communication exploratoire, basée sur une recherche intervention socio-économique longitudinale, a pour objectif de mettre en lumière la mutation des activités d'un dirigeant, à travers son emploi du temps dans un contexte de croissance externe international. Nous mettrons en évidence les différentes étapes de la structuration de l'agenda d'un dirigeant à partir d'une analyse initiale (diagnostic) de 2017 jusqu'à aujourd'hui.

Mots-clés : Gestion du temps, ambidextrie, dirigeant, développement d'entreprise

INTRODUCTION

L'emploi du temps d'un dirigeant est bien souvent au cœur de sa réussite. En effet, l'équilibre entre les activités dites opérationnelles (pilotage de la production, des ventes, les équipes...) et des activités dites stratégiques (développement de partenariats, recherche de nouveaux produits/offres...) semble être l'un des facteurs clés de succès du développement de son entreprise. Cet équilibre n'est pas un optimum. À tout moment des activités de régulation de dysfonctionnements, de prévention de dysfonctionnements ou encore de nouvelles opportunités viennent agir directement sur son emploi du temps.

Le sujet de la gestion du temps, ou plutôt des temps, est depuis longtemps étudié en sciences de gestion et en management, le plus souvent à travers une vision macro des activités de l'entreprise. Cette communication propose un approfondissement des étapes du passage d'un dirigeant au centre de toutes les activités de l'entreprise à un pilotage des délégations. Ce mécanisme de décentralisation s'accompagnant d'une modification profonde de la structure

d'activités du gérant. Pour se faire, une attention particulière se doit d'être portée sur la nature des activités qui remplissent un emploi du temps journalier, hebdomadaire, mensuel ou encore annuel.

Comment passer d'un dirigeant au centre de toutes les opérations stratégiques et opérationnelles à une construction d'équipe et une délégation concertée pour récupérer de la souplesse et du temps de pilotage stratégique ?

Nous développerons au sein de cette communication exploratoire une approche progressive permettant d'identifier la nature, la structure et d'apprécier l'équilibration entre des activités opérationnelles et stratégiques au niveau du dirigeant d'une PME en croissance.

LA GESTION DES TEMPS D'UN DIRIGEANT

Le temps, volumétrie et emploi

Le temps est au cœur de l'ensemble des activités humaines, que ce soit pour mesurer le *vieillessement des cellules* (âge) ou pour réussir à organiser un *déplacement collectif* (horaire de train par exemple). Il s'agit d'une mesure partagée par l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ainsi, chaque jour, des milliards d'êtres humains mesurent, directement ou indirectement, le temps. Si le temps est bien entendu commun à tous, les pratiques, les outils et les systèmes de mesures varient considérablement d'un individu à un autre et par conséquent, d'une entreprise à l'autre. Ces différences de pilotage du temps, de son emploi et de ses effets font ainsi varier considérablement les performances des individus, des collectifs et des entreprises. Nous ne développerons pas dans cette communication la filiation gestionnaire du concept de temps, même si cela constituerait une étude intéressante à réaliser.

L'expression courante dans le monde des entreprises et des organisations « gestion du temps » sous-entend-elle l'existence d'un temps unique ou au contraire de plusieurs temps ? En effet, si l'on regarde de près un semainier (outil), nous pouvons observer qu'il existe au moins deux types de temps différents : le temps *calendaire*, celui que l'on peut poser sur une date et le temps *ressource* exprimé en minutes, heures, jours ... Le lecteur averti fera remarquer que cette nuance n'est à priori pas nécessaire, car en effet les deux temps sont le plus souvent associés. Le temps s'emploie dans des *activités, tâches ou opérations* et dispose ainsi d'une volumétrie. Le temps s'emploie donc dans des activités *individuelles* (seul) ou *collectives* (à plusieurs). Cette composante *individuelle / collective* dans les activités permet ainsi de mettre en évidence plusieurs temps différents mais complémentaires. Qu'en est-il alors de la nature des activités ?

RECHERCHE-INTERVENTION SOCIO-ÉCONOMIQUE LONGITUDINALE

Dispositif d'intervention

Cette communication se base sur une recherche-intervention socio-économique longitudinale (Savall & Zardet, 2004) au sein d'une agence d'architecture. La recherche est toujours en cours. En 2017, année de démarrage de l'intervention,

l'agence se composait de 9 personnes. En 2021, l'agence compte désormais 25 collaborateurs et 3 associés.

La recherche-intervention a consisté à la réalisation de trois phases distinctes : une phase d'implantation (année 1) avec la *réalisation d'un diagnostic socio-économique intégral* (Savall & Zardet, 1987) et la conduite d'un *groupe de projet d'innovation socio-économique*. En année 2, une phase d'approfondissement a été déployée avec la mise en place d'une *action restreinte* auprès du dirigeant, des associés et de proches collaborateurs) afin de :

- 1. *Développer un pôle administratif renforcé pour accompagner la croissance de l'entreprise ;*
- 2. *Accompagner la montée en responsabilité et en autonomie des collaborateurs pour améliorer le confort de travail ;*
- 3. *Développer de nouvelles expertises stratégiques ;*
- 4. *Stimuler la sensibilité économique de tous les collaborateurs ;*
- 5. *Constituer un groupe autour d'un projet.*

Le dispositif de travail consistait en la tenue d'un groupe de projet bimestriel dont l'objectif était de proposer des solutions, de piloter la mise en œuvre et d'accélérer le passage à l'acte des managers et membres du comité de direction. Cette deuxième phase s'est achevée avec le démarrage de la troisième phase qui a pour but de mettre en place un système de pilotage des heures conjointement à la structuration de l'entreprise auprès de managers, responsables d'activités et de personnes. Les objectifs de la recherche-intervention sur la période étaient les suivants :

- 1. *Accompagner les managers dans leur montée en compétences et en légitimité ;*
- 2. *Passer d'un pilotage économique artisanal à un contrôle de gestion des activités et des heures ;*
- 3. *Préparer l'intégration de futurs associés.*

Cette phase d'intervention est actuellement en cours et s'est maintenue durant la pandémie COVID-19.

Positionnement épistémologique de la recherche-intervention socio-économique

Nous avons fait le choix d'une méthodologie de recherche-intervention socio-économique au sens où il était important de pouvoir mettre en évidence les changements et les différentes transformations de l'objet de recherche, à savoir les pratiques de gestion du temps des dirigeants. En cela, nous nous inscrivons dans une démarche constructiviste, nous revendiquons donc « *l'acte de transformation de l'objet de recherche est explicitement recherché comme source de connaissance* » (Lewin, 1947, 1997).

Cette recherche est également réalisée en équipe dans le but de bénéficier d'*interactivité cognitive* et d'*intersubjectivité contradictoire* (Savall & Zardet, 2004).

NATURE DES ACTIVITÉS : TENSION ENTRE OPERATIONNEL ET STRATÉGIQUE AU CŒUR DE L'AGENDA

Voici une partie de la synthèse des dysfonctionnements relevés dans le diagnostic socio-économique initial de l'agence A.

- Il manque une **répartition des rôles plus claire** avec une véritable vision harmonisée de la gestion d'un chantier rentable ;
- La **planification et la programmation concertées sont défailtantes**, en interne comme avec les partenaires extérieurs, empêchant une gestion proactive de la charge de travail ;
- Le **travail dans l'urgence** ne facilite pas la coopération entre les chefs de projets, notamment en ce qui concerne les moyens humains disponibles ;
- **L'instabilité ou l'absence des réunions** s'ajoute aux défaillances de communication-coordination-concertation pour faire face aux aléas ;
- La **stratégie** est insuffisamment clarifiée, communiquée et partagée avec des **défaillances dans le suivi des décisions et leur concrétisation**.

Les points de synthèse ont pour point central : une *défaillance de pilotage* du dirigeant, qui se manifeste par une gestion du temps difficile. Le tableau ci-après présente un extrait des régulations pratiquées dans cette entreprise au moment du diagnostic (en 2017) concernant directement les dysfonctionnements de gestion du temps du dirigeant.

Quelques symptômes d'une gestion du temps défailtante d'un dirigeant : coûts-cachés (2017)

Tableau 1 - Coûts cachés liés à la gestion du temps du dirigeant

Dysfonctionnements élémentaires	Détail du calcul	TOTAL (en euros)
SURTEMPS		9 100 €
Annulation de réunions ou de points sur les projets (absence du dirigeant)	Chaque semaine la moitié des réunions ne peut pas se faire et est décalée. Chaque réunion concerne au moins 2 personnes. 2 pers x 0,5 h x 5 réunions x 47 sem. x 26 €	6 100 €
Reprogrammation des réunions ou des points sur les projets (absence du dirigeant)	Chaque réunion doit être reprogrammée. La perturbation est estimée à au moins 15 minutes. 2 pers. x 0,25 h x 5 réunions x 47 sem. x 26 €	3 000 €
NON-PRODUCTIONS		2 300 €
Non-réalisation de réunions ou de points sur les projets	La part de réunions non faites, reprogrammées et non réalisées représente 25 % du total. 25 % x 5 réunions x 47 sem. x 2 pers x 0,75 h x 26 €	2 300 €

Ainsi, nous pouvons observer que des problèmes de gestion du temps du dirigeant provoquent des perturbations dans l'organisation de l'agence, et ce, jusqu'au processus de production.

Nomenclature des activités d'un dirigeant

Nous avons élaboré une nomenclature d'activités à partir d'une observation approfondie de l'agenda d'un dirigeant. Cette dernière regroupe des opérations élémentaires au sens de la grille de compétences (Savall & Zardet, 1987) mais sont ici exprimées non pas sous forme d'action (verbe à l'infinitif) mais plutôt sous-forme de thèmes. Le but de cette construction est de pouvoir mettre en évidence à la fois l'interface client concernée *interne ou externe* et également la nature d'activité *opérationnelle ou stratégique*.

Nous avons procédé à la formalisation progressive et au fil de l'eau de nos observations en équipe (entretiens formels et informels avec le dirigeant, recueil de données auprès des équipes en formation et mise en place d'un processus de pilotage des temps en cours de déploiement). Le résultat de la concaténation de nos observations a été structuré sous forme de tableau (voir figure ci-dessous) afin de faciliter la compréhension du lecteur.

Tableau 2- Nomenclature initiale des activités génériques du dirigeant (composée à partir des observations de l'équipe d'intervenants-chercheurs)

Activités opérationnelles (faire fonctionner l'entreprise = gestion sécurité)	Activités stratégiques (développer l'entreprise = gestion développement)
Internes	
Animation de réunions (CODIR, autres) Participation à des formations Réalisation d'opérations métiers Visa (bon à tirer) Signature Gestion d'équipe Gestion de conflits Arbitrage Pilotage économique	Recrutement Organisation de l'entreprise Management de la qualité
Externes	
Réalisation de prestations Réalisation de devis Animation de rendez-vous prospects Animation de rendez-vous clients Gestion de conflits Rendez-vous partenaires (Banques...) Communication externe de l'entreprise	Nouveaux clients Partenaires ...

Au démarrage de la recherche-intervention, le dirigeant était au cœur des processus opérationnels. Cette situation initiale présentait à l'origine un avantage pour les équipes (disponibilité du dirigeant, contrôle qualité ...) mais c'est avérée bloquante lorsque l'activité de l'agence a augmenté. En effet, le diagnostic réalisé en 2017 mettait en évidence ce besoin de délégation.

Nous présentons ci-dessous un extrait des non-dits formalisés par l'équipe de recherche-intervention :

- L'agence doit réussir à négocier son virage d'une extrême réactivité désorganisée à une proactivité salvatrice. Le pilotage des temps prévisionnels et réalisés lui permettra de sortir de cette instabilité chronique.
- Un système de pilotage des activités intégré à celui des hommes ne peut que renforcer la rentabilité de ses opérations.
- Travaille-t-on ensemble ou les uns à côté des autres ? Tel l'orchestre, l'agence aurait-elle intérêt à s'accorder pour jouer la partition symphonique demandée par son futur public ?
- S'il est piloté et accompagné d'une responsabilisation progressive des individus, le potentiel humain de l'agence ne peut que se développer.
- L'ascension de l'agence vers son rythme de croisière stratégique doit se faire en douceur et par paliers pour éviter le risque de décrochage.

Si nous regardons de manière attentive ce résultat, nous pouvons observer que la **réactivité apparente** apportée par un dirigeant au centre des activités opérationnelles provoquait une *mise sous cloche* des pratiques de délégation et constituait en cela, un frein à la responsabilisation collective de l'équipe. Lors du diagnostic initial, nous pouvions observer au sein des coûts cachés les traces de ce manque de délégation à travers les méthodes de travail collectives. Le tableau ci-dessous présente un extrait des coûts cachés identifiés relevant directement de cette problématique.

Tableau 3- Extrait des coûts cachés diagnostiqués en 2017

Principaux dysfonctionnements	Coûts cachés évalués en 2017
Manque d'efficacité des méthodes de travail collectives	29 660 €
Défauts de pilotage et de réalisation dans la production	247 830 €

Le diagnostic effectué en 2017 et l'effet-miroir présenté par l'équipe de recherche-intervention a provoqué un réel choc culturel auprès de l'entreprise, en particulier vis-à-vis du dirigeant qui a pris la résolution de réduire le degré de dépendance des équipes vis-à-vis de son emploi du temps et de mieux piloter ce dernier.

RÉSULTATS

Cette section présente le processus mis en place par le dirigeant afin de basculer d'une gestion du temps uniquement opérationnelle à une gestion du temps ambidextre, mêlant à la fois des activités opérationnelles et stratégiques.

Faire gagner du temps au dirigeant en partageant le pilotage des activités opérationnelles

Le diagnostic de 2017 mettait en évidence une trop forte dépendance aux activités opérationnelles effectuées par le dirigeant, au cœur de son équipe. Dans un premier temps, la mise en place de certaines règles du jeu dans les réunions (durée limitée,

préparation obligatoire ...) a permis de commencer à stimuler la montée en compétences de certains collaborateurs : les chefs de projets. Le développement de la délégation concertée a permis de passer de réunions plénières à des binômes d'activités (gérant/chef de projet) plus souple et plus stimulant au niveau de l'autonomie.

Voici un extrait des réalisations marquantes de l'entreprise évaluées en séance en 2018 après 1 an de recherche-intervention :

- Mise en place de délégations concertées de certaines activités du gérant ;
- Montée en compétences d'un chef de projet ;
- Augmentation du nombre de réunions effectuées sans la présence systématique du gérant ;
- Mise en place et actualisation d'un tableau de suivi des projets incorporant un volet économique.

Cette montée en compétences des chefs de projets a permis l'émergence d'un nouveau rôle : le chargé d'affaires incorporant également une dimension économique. Cette nouveauté au sein de l'agence a permis progressivement la responsabilisation économique de collaborateurs traitant désormais avec le client, du dessin à la facturation.

Réinvestissement du temps dans du pilotage stratégique et de la création de potentiel

Le mouvement de décentralisation synchronisée accompagné d'une augmentation de la délégation a eu un impact qualitatif et quantitatif sur la gestion du temps du dirigeant. Progressivement, le dirigeant a pu consacrer du temps sur du pilotage stratégique et en particulier sur le développement d'une nouvelle agence dans les Antilles Françaises.

Échec de la création d'un binôme miroir du dirigeant : le directeur associé

La première résolution qui paraissait la plus simple était pour le dirigeant de nommer un directeur adjoint, miroir de ses activités. Celle-ci a vite été abandonnée car au-delà de l'aspect technique, ce fonctionnement mettait en évidence des défauts de compétences managériales dans l'équipe présente. En effet, le candidat pressenti n'arrivait pas à se positionner en tant que doublure et sa légitimité managériale (en dépit de son ancienneté) était mal reconnue par l'équipe. Après une phase d'essai de quelques mois, le dirigeant a pris la décision de faire monter en compétences des collaborateurs par pôles.

Construction d'équipe : investir du temps pour en gagner par des chefs de pôles

La montée en charge progressive de l'agence a rendu nécessaire la création d'un comité de direction afin de pouvoir piloter le développement stratégique : la croissance externe. Cette instance s'est ritualisée en passant d'une fois par mois avec un objectif uniquement capitalistique afin de devenir hebdomadaire en incorporant des arbitrages tant sur le plan de charge que sur les prospects en cours. Si le travail en équipe s'est renforcé au niveau de la tête de l'entreprise (équipe d'associés), il en est de même au niveau des équipes avec l'émergence de pilotes d'actions : architecture, maîtrise d'œuvre, support administratif et développement commercial. Ainsi, les réunions se sont professionnalisées et ont permis de

recycler des coûts cachés en valeur ajoutée. Le tableau ci-dessus présente la conversion évaluée par les acteurs de l'agence en 2018.

Tableau 4- Extrait de l'évaluation 2018

Principaux dysfonctionnements	Coûts cachés évalués en 2017	Coûts cachés évalués en 2018
Manque d'efficacité des méthodes de travail collectives	29 660 €	8 900 €
Défauts de pilotage et de réalisation dans la production	247 830 €	131 300 €

Ainsi, une équipe complète a été créée autour du dirigeant. Celle-ci est composée désormais de managers de fonctions clés qui étaient auparavant concentrées sur la personne du dirigeant. Ce nouveau mode de fonctionnement présente des avantages sur la partie pilotage opérationnel mais nécessite des ajustements plus réguliers : ainsi le rythme des réunions s'est accéléré mais les durées se sont raccourcies.

En synthèse :

Le processus de conversion du temps du dirigeant s'est déroulé en plusieurs étapes, de type « *stop and go* » :

1. Prise de conscience du degré de dépendance des équipes à l'agenda du dirigeant ;
2. Mise en place de binômes sur les activités opérationnelles avec transfert de savoir-faire opératoire ;
3. Augmentation de la responsabilisation et de la délégation au sein des binômes ;
4. Réemploi du temps récupéré sur des activités de « création de potentiel » pour le dirigeant.

Ainsi, en l'espace d'un an, la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables s'est améliorée de 19 %.

Nous venons de présenter le travail effectué par le dirigeant au niveau de la modification du système de production et de pilotage de son entreprise. Qu'en est-il maintenant de la structure de son emploi du temps ?

Le tableau ci-dessous présente les différentes catégories employées pour caractériser sa gestion du temps.

Tableau 5 - Nomenclature des activités génériques du dirigeant (composée à partir des observations de l'équipe d'intervenants-chercheurs)

Activités opérationnelles (faire fonctionner l'entreprise = gestion sécurité)	Activités stratégiques (développer l'entreprise = gestion développement)
Internes	
Animation de réunions (CODIR, autres) Animation de formations intégrées Participation à des formations Réalisation d'opérations métiers Visa (bon à tirer) Signature Gestion d'équipe	Gestion de la rémunération Gestion de l'évolution des compétences Recrutement Vigilance nouvelles techniques Organisation de l'entreprise Management de la qualité

Gestion de conflits Arbitrage Pilotage économique	
Externes	
Réalisation de devis Animation de rendez-vous prospects Animation de rendez-vous clients Gestion de conflits Rendez-vous partenaires (Banques...) Communication externe de l'entreprise	Pilotage de la relation-client Pilotage de la croissance externe Vigilance concurrentielle Vigilance nouveau produit Rendez-vous potentiels partenaires ...

Les activités sont apparues ou se sont renforcées depuis le démarrage de la recherche-intervention. Le dirigeant n'est plus seul sur les activités (binôme systématique) et délègue le maximum d'opérations. Pourtant, certaines opérations à forte valeur ajoutée ou à risque sont maintenues. L'un des résultats marquants concerne l'intégration de la nouvelle agence située à 10 000 km de la première.

CONCLUSION

Cette communication présente le démarrage d'un projet de recherche plus approfondi visant à mettre en évidence les grandes caractéristiques de la gestion du temps des dirigeants et le lien avec la performance économique durable (Savall & Zardet, 2014) de l'entreprise. En cela, elle constitue plutôt un point de départ. Nous avons pu mettre en évidence que les dysfonctionnements de la gestion du temps du dirigeant liés découlent sur toute l'entreprise provoquant des retards, des non-productions ou de la perte de qualité. Le cas de l'agence d'architecture est intéressant puisqu'il présente un processus itératif avec l'échec de la montée en responsabilité d'un directeur associé en miroir du dirigeant pour aboutir à la décision de créer des chefs de pôles. Cette décision, moins avantageuse que la première a priori, revêt à l'usage une flexibilité plus forte et réduit considérablement le risque opérationnel en faisant augmenter l'autonomie et la responsabilité des collaborateurs. Le gain de temps pouvant être réinvesti dans la création de potentiel, en l'espèce démarrage d'un processus de croissance externe, qui sans délégation préalable, semblerait plus difficile. Nous avons également fait apparaître que le collectif, c'est-à-dire la création du groupe/de l'équipe, a facilité la structuration des activités du dirigeant.

En synthèse de cette communication :

1. La gestion du temps du dirigeant est cruciale dans la performance sociale et économique de son entreprise ;
2. Au démarrage, le dirigeant dispose d'opérations à risque sur lesquelles il est le seul à pouvoir agir ;
3. Si son emploi du temps est trop fortement rempli d'opérations déléguables qui ne le sont pas, cela peut engendrer des glissements de fonctions qui ont un impact sur la valeur ajoutée, la programmation (difficultés de programmation) et également sur le délai ;

4. Pour déléguer, il est nécessaire de créer des espaces-temps de communication-coordination-concertation et des créneaux fréquents de pilotage ;
5. Constituer une équipe avec une autonomie concertée forte permet de récupérer des temps de développement stratégique.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics I, *Human Relations*, vol. 1, pp. 5-41.

Savall, H., & Zardet, V. (1987, 2004, 2007, 2015). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*, 6ème éd., Paris : Economica

Savall, H., & Zardet, V. (2004). *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe*. Paris : Economica

Savall, H., & Zardet, V. (2014). *La théorie du socle stratégique et l'effet de levier de la cohésion*, Colloque AOM-MCD-ODC-ISEOR juin 2014, Lyon