



3 LE TEMPS

IL N'Y A PAS D'URGENCES, JUSTE DES PRIORITÉS

Apprivoiser le temps, cet animal intransigeant

Lorsqu'un cadre comprend, et surtout accepte, qu'une équipe sous stress tend à dysfonctionner, il a fait la moitié du chemin vers une gestion à la fois plus humaine et plus rentable. Les offres d'emploi font figurer de plus en plus fréquemment «gestion du stress» parmi les exigences du poste. Cela sous-entend quelquefois que le travail est excessivement stressant. De là à déduire que l'institution est inadéquatement organisée, il n'y a qu'un pas.

Un stress important et régulier ne devrait pas être considéré comme « normal ». Il entraîne des effets néfastes tels que la procrastination ou la précrastination⁹², ainsi que des troubles de l'organisation qui sous-utilisent ou surutilisent l'énergie du personnel.

La spirale négative est enclenchée : surcharge, augmentation de l'absentéisme et du présentéisme, surcharge intensifiée, hausse du turnover, perte des connaissances, surcharge encore accrue, et ainsi de suite. Tout cela avec un impact important sur la santé du personnel.

En cas d'augmentation brutale de la quantité d'activités, un bon réflexe consiste à convier l'équipe au plus vite et à revoir les priorités, en opérant des choix forts, en lien avec la mission de l'institution.

Il peut s'agir du recours à des techniques de gestion du temps, telles que nous les verrons dans ce chapitre, ou d'une remise en question plus profonde des fondamentaux (voir chapitre 1 « La stratégie »).

Une situation prolongée de surcharge trop importante pour prendre du recul révèle souvent un manque de leadership.

Or, le leadership n'est pas forcément inné. Le chapitre précédent a donné des clés de gestion du personnel, la suite propose des outils de gestion du temps.

PRENDRE LE TEMPS...

Les occurrences des phrases « Je n'ai pas le temps de m'arrêter pour prendre du recul » ou « Je suis sous l'eau » sont innombrables.

92

La précrastination est l'inverse de la procrastination. Elle consiste à « se débarrasser » des tâches au fur et à mesure et le plus vite possible pour les éliminer de la liste mentale. Les problèmes engendrés par cette tendance peuvent être les suivants : un stress négatif dû à l'impression de surcharge et des délais dépassés, étant donné l'absence de hiérarchisation entre tâches plus et moins importantes. L'urgence prime sur l'essentiel. In : CHALAUX Anaïs, « La précrastination, cet autre trouble de l'organisation », *Psychologies* [en ligne], août 2014, <http://www.psychologies.com/Travail/Souffrance-au-travail/Stress-au-travail/Interviews/La-precrastination-cet-autre-trouble-de-l-organisation>.

Il est tolérable que des remarques de ce type soient préférées occasionnellement, mais elles ne devraient pas se répéter durant plus de quelques semaines, le temps de trouver un moyen de baisser la charge, de prioriser certaines tâches et d'en retarder d'autres, d'augmenter temporairement les ressources, de renégocier des délais et des objectifs ou tout simplement, pour certains, d'oser déléguer.

... DE RÉVASSER...

Pour avoir le temps de rêvasser, il faut le programmer. Tout comme une réunion régulière de direction ou de coordination, ce moment peut être bloqué dans l'agenda.

... AVEC MÉTHODE

Loi de Pareto, loi de Parkinson, loi de Carlson, loi de Murphy, loi d'Illich, loi de Laborit, voilà autant d'aides à l'organisation pour se faire du temps un allié et non un ennemi. Nous présenterons plus loin quelques-unes de ces lois, qui sont d'une simplicité et d'une efficacité saisissantes.

RÉCIT 7 – L'ACTIVITÉ PARALYSÉE

Le personnel du service administratif était sans cesse surmené. Les employés œuvraient d'arrache-pied tout en ayant l'impression de faire du surplace. Leur situation ressemblait à un de ces cauchemars où il est impératif de courir vite, cependant le corps avance péniblement au ralenti.

Alerté, le directeur organisa une réunion durant laquelle les employés expliquèrent qu'ils appréciaient leur fonction, tenaient à remplir au mieux leurs responsabilités, mais souffraient d'accumuler les erreurs et des retards importants dans la facturation. Plusieurs problèmes étaient à la source de leur situation :

1. à peine trouvaient-ils le temps de commencer la facturation que le téléphone se mettait à sonner à nouveau ;
2. ils se sentaient fatigués et tombaient souvent malades ;
3. ils avaient continuellement des e-mails à gérer ;
4. ils étaient tous impliqués dans toutes les tâches ;
5. ils devaient sauter d'une tâche à l'autre sans avoir le temps de les terminer ;
6. leurs bureaux étaient en désordre ;
7. ils étaient systématiquement en retard sur le planning ;
8. et il y avait tout simplement trop de travail.

Pour remédier à la situation, le directeur partagea avec eux huit lois de gestion du temps pour répondre aux problèmes énumérés et ils imaginèrent ensemble des solutions pratiques. Une personne temporaire fut engagée pendant trois mois pour rattraper le retard. Après quelques mois, la situation était apaisée.

Nous allons découvrir ensemble en quoi consistaient ces lois.

1. EN FINIR AVEC LA DISCONTINUITÉ

À peine trouvaient-ils le temps de commencer la facturation que le téléphone se mettait à sonner à nouveau.

En matière de stabilité, le flux d'information en temps réel constitue une véritable calamité. On considère qu'en moyenne, un travail est interrompu toutes les douze minutes⁹³. Or, dix minutes environ sont nécessaires pour atteindre un état productif de concentration, et donc la performance maximale sur une tâche. Le calcul est simple, l'attention reste maximale durant deux minutes uniquement toutes les douze minutes.

Sur une semaine de quarante heures, desquelles on retranche 1,67 heure de pauses (équivalent à dix minutes par demi-journée), on obtient une performance maximale de 6,4 heures, en supposant que la personne est en pleine forme chaque fois qu'elle a l'occasion de se concentrer.

**6,4 HEURES
DE PERFORMANCE
OPTIMALE
PAR SEMAINE**

RÉCIT 8 – LE CHEF IMPATIENT

- Allô, Caroline ?
- Oui ?
- Avez-vous lu l'e-mail que je vous ai envoyé ce matin ?
- Non, pas encore.
- Non ? Mais qu'attendez-vous ?

93

ROBIN Jean-Pierre, «Pas plus de 12 minutes de concentration à la suite», zL'Entreprise [en ligne], 19 septembre 2010, mis à jour le 20 septembre 2010, <http://www.lefigaro.fr/entreprise/2010/09/19/05011-20100919ARTFIG00235-pas-plus-de-12-minutes-de-concentration-la-suite.php>.

Pour en finir avec la discontinuité du travail et gagner rapidement en efficacité, on peut mettre en place des actions simples. La difficulté ne réside pas dans leur complexité mais dans le choix de leur adoption. Pour qu'une telle action soit possible, le soutien et l'encouragement du cadre responsable se révèlent fondamentaux.

Cela commence par la décision du cadre d'arrêter d'interrompre ses équipes et de ne plus s'attendre à ce que chacun de ses e-mails soit lu dans les heures qui suivent son envoi.

Certains cadres ont l'impression que s'ils ne rendent pas constamment visite à leurs employés, ces derniers ne seront pas suffisamment actifs. D'autres imaginent que leur présence régulière représente une marque d'intérêt ; or, par leurs actes, ils ne cessent de dégrader la productivité.

Une fois la question du comportement du cadre résolue, voici quelques pistes d'action à adopter ultérieurement :

- **s'isoler** : fermer la porte de son bureau et ajouter un carton rouge/vert ou un carton avec d'un côté « ne pas déranger » et de l'autre « frapper avant d'entrer » ;
- **en open-space, porter un casque**, même sans musique, pour signifier « ne pas déranger » – sans oublier d'informer les collègues de la signification du casque ;
- **mettre son téléphone (et son portable !) sur répondeur** ;
- **éteindre le programme d'e-mails** et l'ouvrir uniquement deux fois par jour, à 11h et 16h par exemple, en prévoyant suffisamment de temps pour la lecture des messages – noter ces plages dans l'agenda électronique ;
- **créer un agenda d'équipe** afin de mettre en place certaines habitudes, voire certaines règles, par exemple : telle demi-journée, la moitié des employés répondent aux appels téléphoniques pendant que les autres se chargent de la facturation ;
- **établir la liste des questions régulièrement reçues** par téléphone et créer une rubrique « questions et réponses » sur Internet. Renseigner l'adresse Internet dans le message du répondeur et faire référence à cette source d'information chaque fois qu'une personne pose des questions dont la réponse se trouve sur le site ;
- **programmer des plages horaires dans l'agenda électronique** durant lesquelles les tâches importantes seront effectuées.