

PRATIQUE N° 4

Veillez rappeler ultérieurement

Nous voilà au cœur du sujet. Vous gérez au mieux vos priorités et vous avez pris de bonnes résolutions. Maintenant, il faut passer à l'action, sans vous retrancher derrière : « C'est bien vrai tout cela, mais je n'ai pas le temps » ou « Il faudrait plutôt en parler à mon responsable »... Le temps est une denrée rare, et pourtant, vous pouvez en disposer, en faisant preuve de volonté et d'organisation, et en communiquant.

Histoire vécue



Philippe est le responsable informatique de la filiale d'un grand groupe. Il gère une équipe de quatre personnes, qui se chargent principalement d'adapter localement les projets de la maison mère. Son rôle est multiple : il participe aux projets de la maison mère, recommande des solutions appropriées et assure la maintenance locale du système informatique.

Avec ses nombreuses années d'expérience, Philippe rêve de contribuer de plus en plus aux grands projets. Malheureusement, si sa direction l'y encourage, le développement des RTT et la charge croissante de travail font contrepoids.

Philippe est ainsi très souvent obligé d'intervenir, en complément ou à la place de son équipe, sur des aspects pratiques : le système qui ne

démarre pas le matin, les imprimantes en réseau qui font grève, un logiciel qui ne fonctionne pas... De nature serviable, il a jusqu'à maintenant accompli ces tâches, en pensant que c'était important. Dans une petite filiale où tout le monde se connaît, rendre service à ses collègues fait partie des règles du jeu.

Toutefois, son comportement commence à avoir des contreparties non négligeables : sa participation aux grands projets et leur adaptation prennent du retard.

Impliqué dans trois projets, Philippe se rend compte non seulement du mal à être présent aux réunions, mais aussi qu'il n'arrive plus à préparer sa contribution. Une observation sur une semaine lui révèle qu'il est interrompu toutes les cinq minutes en moyenne quand il est dans son bureau, pour de multiples raisons :

- « Tu n'as pas vu... ? » ;
- « Mon ordinateur ne marche pas. » ;
- « J'ai oublié comment... » ;
- « Quand pourras-tu... ? » ;
- « Je ne veux pas te déranger, mais... » ;
- etc.

Philippe décide alors de prendre le taureau par les cornes. Il ferme sa porte (ce qui est à l'opposé de la culture de la filiale) et y met un panneau « Ne pas déranger ». Néanmoins, ses collègues s'aperçoivent vite qu'il est seul à travers les cloisons partiellement vitrées et frappent à sa porte. Par ailleurs, un panneau n'a jamais empêché le téléphone de sonner.

Fatigué d'expliquer constamment pourquoi il a mis cet écriteau, il diffuse un message par e-mail à l'ensemble de ses collaborateurs en expliquant l'importance pour chacun des projets sur lesquels il travaille. Il constate très vite que les gens continuent à l'appeler en s'excusant, ou qu'ils ne semblent pas avoir lu le document.

Sommé par le directeur des systèmes d'information de la maison mère de prendre une position claire sur sa participation aux projets, il va jusqu'à mettre son téléphone systématiquement sur répondeur. Toutefois, comme la filiale est petite, les gens se déplacent ou font jouer leur hiérarchie pour lui demander d'intervenir.

Philippe se retrouve dans une situation inédite pour lui :

- sa direction insiste à la fois sur sa participation aux projets et sur l'assistance qu'il doit fournir au quotidien ;
- ses collègues de la filiale le traitent de carriériste ;

- ceux qui participent aux projets lui reprochent d'être uniquement dans l'urgence et de ne pas savoir prendre en compte le moyen terme.

Dans ces conditions, son entretien annuel se passe mal. Désespéré, il emporte alors du travail à la maison le week-end... et doit faire face aux remontrances de ses proches.

Une remarque de sa femme le sort de ce mauvais pas : « Mon responsable a adopté un système simple. Il s'isole deux à trois fois par semaine en transférant à tour de rôle ses appels sur un de ses trois collaborateurs, dont moi. En contrepartie, nous faisons de même lorsque nous avons besoin de travailler en paix. Cette technique demande juste un peu de volonté : éteindre son portable, quitter son logiciel de messagerie, transférer sa ligne et... dire poliment non aux importuns. Bien sûr, reconnaît-elle, cette attitude peut être un peu gênante au début, surtout si vous avez l'habitude d'une politique de la porte ouverte. Cependant, tu t'apercevras rapidement que tu avances vraiment plus vite si tu n'es pas dérangé. »

Un peu interloqué, Philippe se dit qu'il n'a pas grand-chose à perdre. Dès le lendemain, il réunit ses collaborateurs et leur explique la situation. Ils sont partagés entre l'intérêt de la démarche et la peur de ne pas savoir répondre aux appels transférés.

Pour ne pas leur forcer la main, Philippe procède par étapes. Il persuade son plus proche collaborateur d'essayer pendant quinze jours. À l'issue de cette période, il fait le point avec son équipe. Mis à part deux cas d'urgence réelle, tout a bien fonctionné. Ses collègues ne se sont pas aperçus de son « absence » ou l'ont bien acceptée. La majorité des demandes traitées n'étaient pas complexes ou pouvaient être reportées. Ce succès achève de convaincre le reste de l'équipe de jouer le jeu.

Les questions-clés

Philippe a des besoins simples : mieux répartir son temps entre les travaux de fond et les dépannages ; se réserver des plages horaires calmes pour effectuer les travaux de fond ; satisfaire ses « clients » internes tout en se faisant respecter. Actuellement, il n'y parvient pas, sollicité sans cesse.

- ? Est-il responsable de la situation ?
 - ? Comment pourrait-il faire pour ne plus être dérangé ?
 - ? Doit-il systématiquement dépanner tous ceux qui l'appellent à l'aide ?
-

Responsable, mais pas coupable

Si Philippe en veut à ses collègues de leurs dérangements incessants, il en est aussi en partie responsable :

- Ne les a-t-il pas habitués à un service « immédiat » ?
- Ne laisse-t-il pas son téléphone allumé en permanence ?
- A-t-il bien apprécié sa charge de travail pour chaque projet ?
- Dans une petite filiale où l'ambiance est plutôt conviviale, est-ce adapté de s'adresser à ses collègues par e-mail ?

Malgré tout, Philippe a aussi des excuses : il fait ce qu'il peut pour concilier travaux à long terme et urgences. Or, la culture de l'urgence fait qu'aujourd'hui nous ne supportons plus d'attendre.

Dans notre civilisation, celui qui gère le temps a le pouvoir. Les combats entre les communes et les églises pour la définition du temps sont exemplaires. Durant des siècles, ce sont les églises qui rythmaient les journées avec leurs cloches. L'apparition des pendules au fronton des mairies, la démocratisation des montres et surtout l'interdiction des cloches sous prétexte de troubles de l'ordre public sont quelques-unes des étapes qui ont conduit au transfert du temps vers les pouvoirs civils.

De même peut-on se pencher sur la pendule et les pointeuses qui marquent le rythme de travail des ouvriers. Le fait que les cadres soient considérés comme non assujettis au pointage fut pendant longtemps reconnu comme un signe de pouvoir.

Aujourd'hui, dans de nombreuses entreprises, les cadres pointent, ce qui trahit :

- une preuve des exagérations en la matière ;
- leur sentiment de perte de pouvoir ;
- la nouvelle image qu'ils ont de leur rôle (« des mercenaires, pas des esclaves »).

Dans ce contexte, vous pouvez avoir inconsciemment l'impression, en vous réservant du temps, de vous placer « au-dessus » de vos collaborateurs. C'est probablement la raison qui freine, au départ, Philippe dans sa démarche.

Pourtant, vous devez réaliser que la notion de temps est en train d'évoluer. Le temps est aujourd'hui inscrit non pas dans la continuité, mais dans l'instantanéité. Philippe doit ainsi situer sa démarche dans un environnement où tout pousse à l'urgence. Or les travaux de fond nécessitent de longues périodes de réflexion.

Se réserver du temps

Il y a quelques années, travaillant dans un service informatique, j'avais choisi de changer de bureau lorsque je devais travailler de manière approfondie sur un dossier. Cela créait un jeu de cache-cache qui, bien qu'efficace, n'était pas toujours très bien perçu.

Certaines entreprises ont mis en place des procédures. Une grande société de distribution de vêtements a par exemple instauré une règle simple : personne ne peut être joint avant onze heures du matin. Celui qui appelle tombe sur un standard qui prend le message ; le collaborateur concerné peut rappeler s'il le désire. Ce système s'applique à tous les niveaux, à commencer par le PDG.

D'autres encore édictent des règles valables pour leur service. Vous pouvez tout aussi bien établir les vôtres, en respectant quelques principes :

- votre liberté s'arrête là où celle des autres commence. Si par exemple vous ne prévoyez personne pour vous remplacer lorsque vous vous isolez, vous pouvez gêner certains de vos collègues et les mettre dans l'incapacité de travailler. Vous risquez alors d'engendrer rapports de forces et petites vengeances ;
- tout est affaire d'organisation. Partagez avec d'autres – nombreux si possible – ce besoin d'isolement. Non seulement, ils vous aideront à protéger vos plages de temps, mais en plus ils seront les meilleurs propagandistes de cette approche, l'ayant eux-mêmes appréciée ;
- remerciez les personnes qui jouent le jeu et respectent votre nouvelle organisation. Leurs efforts seront perçus comme un « plus » et non comme un dû. L'établissement d'un rapport d'égalité favorise l'acceptation de cette pratique (voir conseil précédent) ;

- ne relâchez pas vos efforts. Comme dans l'apprentissage d'une langue étrangère, un simple laisser-aller risque de vous faire perdre des semaines d'application.

Vous trouverez à la fin de cette pratique quelques moyens de favoriser ce genre d'actions.

Qui traite quoi ?

Trouver du temps ne suppose pas seulement une discipline en termes d'organisation. Vous aurez également à discerner les tâches qui vous incombent et celles que d'autres sont censés réaliser.

Depuis les années quatre-vingt-dix, par souci de rationalisation, nombre d'entreprises ont déployé des efforts importants pour organiser les postes de manière plus professionnelle. Cette démarche entraine dans le cadre du vaste mouvement du développement des compétences et de l'appréciation individuelle. Cette action a des limites de plus en plus évidentes. Une grande entreprise du secteur de l'énergie a par exemple mis trois ans à publier des fiches de poste validées. Or les évolutions des métiers et les modes transverses avaient rendu obsolètes entre temps nombre de ces constructions rationnelles.

Dans certaines sociétés, chaque titulaire d'un poste reçoit une fiche complète spécifiant ce qui est de son ressort et ce qui ne l'est pas. À l'opposé, il arrive que les fiches de poste soient peu précises : le titulaire définit alors lui-même ses fonctions, en délaissant ce qui ne l'intéresse pas et en s'adjudgeant, parfois de force, les actions qu'il apprécie. Gare aux « trous noirs » entre deux collaborateurs !

À vous de compléter les documents existants grâce aux définitions qui vous sont données par votre manager afin de savoir si une tâche vous incombe. Voici une grille de questions qui vous y aidera. Avant de traiter un nouveau sujet, demandez-vous systématiquement :

1. Faut-il que je traite ce problème ? Vous avez alors trois possibilités :
 - il est de votre responsabilité : vous le résolvez ;

- il n'est pas de votre ressort : vous le faites suivre à la personne concernée ;
 - il est indirectement à traiter par vous : vous faites la part qui vous concerne.
2. Ai-je les moyens de résoudre ce problème ? Si non, qui les a ou qui peut me les fournir ?
 3. Ai-je envie de résoudre ce problème ? Deux cas de figure se présentent :
 - s'il vous incombe et que vous avez envie de vous en charger, tout va bien. En revanche, si vous n'avez pas l'obligation de le traiter, mais que vous souhaitez le faire, réagissez : votre emploi du temps vous le permet-il ? Si c'est le cas, consultez votre responsable pour obtenir le droit de traiter cette tâche ;
 - si vous devez vous charger du problème mais que vous n'en avez pas envie, la situation est plus délicate. Quelle méthode adoptez-vous alors ? Êtes-vous « honnête » en vous acquittant de la tâche ou essayez-vous de la transmettre à un autre ? Attendez-vous simplement qu'un de vos collaborateurs s'en occupe à votre place ou le lui demandez-vous franchement ? Aimeriez-vous qu'il fasse la même chose que vous ?

Les leçons de l'expérience

Trouver du temps est à la fois affaire de volonté personnelle et d'organisation. Vous n'êtes pas seul et vous devez tenir compte des comportements et des attitudes de ceux qui partagent votre vie professionnelle (n'oubliez pas que vous les avez souvent générés vous-même). Moyennant quoi, vous pourrez vous discipliner et « éduquer » votre entourage.

Trois écueils à éviter

« Mon entreprise a la culture de l'urgence. »

Apprenez à ne réagir aux e-mails que toutes les quatre à cinq heures et à éteindre votre portable.

« Mes chefs ne veulent pas jouer le jeu. »

L'exemplarité ne vient pas toujours d'en haut, vous pouvez aussi contribuer à l'éducation de tous.

« Le temps qui passe a raison de mes bonnes résolutions. »

Faites le point régulièrement. Donnez-vous des objectifs simples et rapides à réaliser.

Trois conseils à méditer

Apprenez à vous mettre en retrait (notamment du téléphone et des e-mails).

Si vous êtes « accro », commencez doucement : une heure, puis deux...

Éduquez vos collaborateurs.

Soyez exemplaire et consacrez-leur vraiment du temps lorsque vous les voyez.

Diffusez un message positif à vos collègues lorsque vous vous isolez en leur offrant une alternative.

Proposez une solution à ceux qui se plaignent de ne pouvoir vous joindre instantanément.

Les quatre règles d'or pour retrouver du temps

Philippe a compris qu'il devait libérer des plages de temps libre au calme et a procédé de différentes manières. Et vous, que pouvez-vous cocher comme « Fait » dans cette grille ?

| Actions | Fait | À faire |
|--|------|---------|
| 1^{re} règle - Faire le ménage devant sa porte | | |
| Mettre son téléphone fixe sur répondeur avec un message <i>ad hoc</i> signalant la personne à joindre en cas d'urgence, ou transférer automatiquement ses appels | | |
| Éteindre son téléphone portable | | |
| Supprimer la sonnerie prévenant de l'arrivée de nouveaux e-mails | | |
| Avoir sur l'écran de son ordinateur autre chose que sa messagerie | | |
| 2^e règle - Éduquer son équipe | | |
| Expliquer le sens de sa démarche (à quoi sert-elle ?) en rappelant les objectifs visés | | |
| S'assurer que le remplaçant choisi est d'accord et opérationnel | | |
| Bien définir avec lui ce qu'il doit faire (et vérifier notamment qu'il ne consacre pas ce temps à des travaux de fond) | | |
| Proposer la réciprocité (les collaborateurs pourront eux aussi disposer de plages pour les travaux de fond) | | |
| 3^e règle - Diffuser le message auprès de ses collègues en transverse | | |
| Leur dire qui contacter (d'où l'importance du message sur le répondeur) | | |
| Diffuser l'information selon les modes d'assimilation des personnes : certaines ont besoin de la lire (e-mail), d'autres de la voir (panneau, affiche), d'autres enfin de l'entendre (annonce lors de réunions ou conversations) | | |
| Remercier régulièrement ceux qui jouent le jeu (c'est un bon facteur d'entretien de la démarche) | | |
| 4^e règle - Faire respecter ces règles par les chefs* | | |
| Les impliquer en amont | | |
| Leur en montrer les gains (et les risques associés) | | |
| Les rassurer sur les compétences de leurs collaborateurs | | |
| Montrer que l'on y croit soi-même | | |

* Y compris par le sien !

Loi de Carlson¹
ou loi des séquences homogènes de travail

Tout travail interrompu prend plus de temps et est moins efficace que s'il est effectué de manière continue.

1. Sune Carlson, professeur suédois, chronométra avec ses collaborateurs, dans les années 1950, le travail quotidien de managers. Ils observèrent que ceux-ci ne travaillaient pas plus de 20 minutes sans être interrompus.