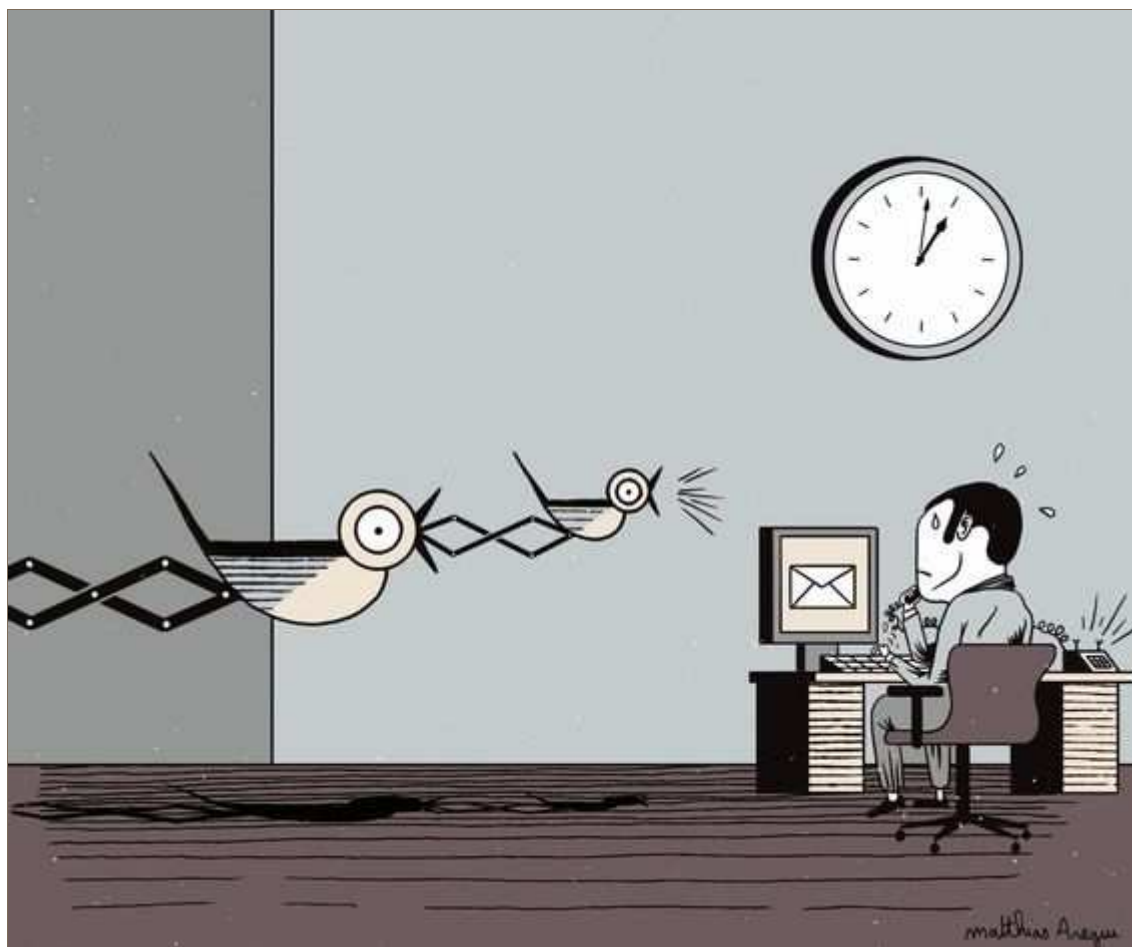


Les cadres à la recherche du temps perdu



Réunions, e-mails... les managers veulent aussi se ménager des moments de réflexion



Différents éléments, d'origines très diverses, compliquent la capacité des managers à réfléchir et à prendre du recul : l'intensification du travail, la généralisation de l'open space, la messagerie électronique qui déborde, les situations de sous-effectifs, etc. Comment, dans ces conditions, prendre du temps pour réfléchir ?

L'usage intensif du mail induit une mise sous pression permanente et une logique d'urgence. " Certains cadres estiment que l'outil préempte sur le "vrai" travail ", remarquent les deux sociologues François de Corbière et Sophie Bretesché, à l'issue d'une enquête sur l'usage de la messagerie électronique chez les cadres d'une collectivité territoriale. Pour s'émanciper de ce flux continu d'informations et lutter contre le sentiment d'émiettement de leur activité, les cadres mettent en place leurs propres stratégies pour retrouver le temps.

" Il s'agit à la fois de synchroniser, au cours de la journée, une somme d'informations et de temporiser, souvent en temps caché, le sens donné à ce flux d'informations, poursuit François de Corbière. Les cadres rencontrés soulignent qu'ils traitent de plus en plus de dossiers le week-end ou le soir, c'est-à-dire dans des espaces-temps déconnectés du flux informationnel. "

" Les cadres managers veulent retrouver du temps pour diriger et encadrer leur équipe et les cadres experts pour traiter et analyser les dossiers avec du recul ", remarque Sophie Bretesché.

" Une discipline à acquérir "

Chacun développe des stratégies pour traiter et analyser en profondeur les dossiers qui le méritent. Ainsi, Cécile de Clermont, chef de projet en système d'information dans une grande entreprise automobile,

privilégie ses deux journées de télétravail pour traiter les dossiers qui demandent de la concentration. " *Je réserve ces moments à la rédaction de cahiers des charges et à de la relecture* ", dit-elle. Un autre cadre de son service fait le choix, quant à lui, de réserver une demi-journée par semaine une salle de réunion pour s'isoler et réfléchir au calme.

" *Je n'ai pas l'impression de ne pas avoir le temps de prendre du recul*, estime Thomas Vanoye, directeur export. *Mais c'est une discipline à acquérir. J'ai constaté que cela était plus ou moins naturel selon mes collaborateurs. Il y a effectivement toujours quelque chose à faire, on peut vite être submergé. C'est aussi le rôle du supérieur direct d'aider son collaborateur à déterminer les tâches prioritaires. Cette prise de recul relève à la fois de la responsabilité individuelle et collective. Je fais des points avec mes collaborateurs pour les aider à prendre du recul. Mais je pense aussi que, pour y arriver, il faut avoir une bonne dose de confiance en soi*, poursuit-il, *pour bien connaître ses priorités et s'y tenir.* "

" *J'ai ainsi appris à dire non aux réunions qui ne sont pas prioritaires par rapport à mon business. Sinon, on peut en avoir dix par jour* ", souligne-t-il. Cécile de Clermont refuse également les réunions qui n'ont pas de valeur ajoutée. " *Je privilégie les petites conférences de trente minutes qui alimentent la réflexion des participants* ", confie-t-elle.

Autre astuce du directeur export : bloquer dans son agenda électronique quelques plages libres. " *Je sais pertinemment que certaines seront remplies malgré moi. Mais il en restera quelques-unes pour la réflexion.* "

Une bonne gestion des mails nécessite aussi un apprentissage. " *J'ai appris à identifier en quelques coups d'œil si un mail relève de mon cœur de métier ou s'il est juste pour information ou pour action* ", indique Thomas Vanoye.

Cécile de Clermont a aussi sa méthode : " *Sur les 100 mails que je reçois par jour, il y en a 60 juste pour information, 20 auxquels je peux répondre immédiatement et les 20 derniers qui nécessitent réflexion. Pour ceux-là, je prends le temps et le recul qu'il faut avant d'y répondre, quitte à continuer le soir à la maison. La frontière entre vie pro et vie perso s'est estompée, dans les deux sens. Cela ne me dérange pas.* "

Samuel Degrémont, chef d'entreprise, après avoir travaillé plusieurs années dans de grands groupes de BTP, a choisi de fragmenter son temps de réflexion. " *J'arrive à prendre du recul, non pas d'une seule traite, mais par petits bouts. J'ai des temps de réflexion très courts, mais en les agrégeant je parviens à mener une réflexion de fond* ", estime-t-il. " *Il faut savoir saisir les moments. L'autre jour, je me suis retrouvé avec mon associé dans la voiture pendant une heure. Nous en avons profité pour bien avancer sur différents points de la stratégie de l'entreprise.* "

Il n'y a pas forcément moins de réflexion qu'auparavant dans les entreprises. " *On est plus efficace, notamment grâce aux outils*, estime Cécile de Clermont. *Mais on est dans la production immédiate, voire la surproductivité. Je comprends que certaines personnes puissent le vivre mal.* "

Il y a eu, ces dernières années, dans les grandes entreprises des compressions, voire des suppressions de postes. Résultat : de moins en moins d'agents administratifs, de secrétaires et de plus en plus de cadres. Ces derniers sont obligés de faire davantage de production. " *Certains se sentent dépossédés de la partie noble de leur travail* ", analyse Samuel Degrémont.

Gaëlle Picut

© Le Monde

◀ **article précédent**

Les suisses d'Holcim ne veulent plus...

article suivant ▶

De l'influence personnelle