

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'émission 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 cons-

taté 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 apprentis-

« JE FAIS DES POINTS AVEC MES COLLABORATEURS POUR LES AIDER À PRENDRE DU RECU »

THOMAS VANOYE
directeur export

sage. « 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. »

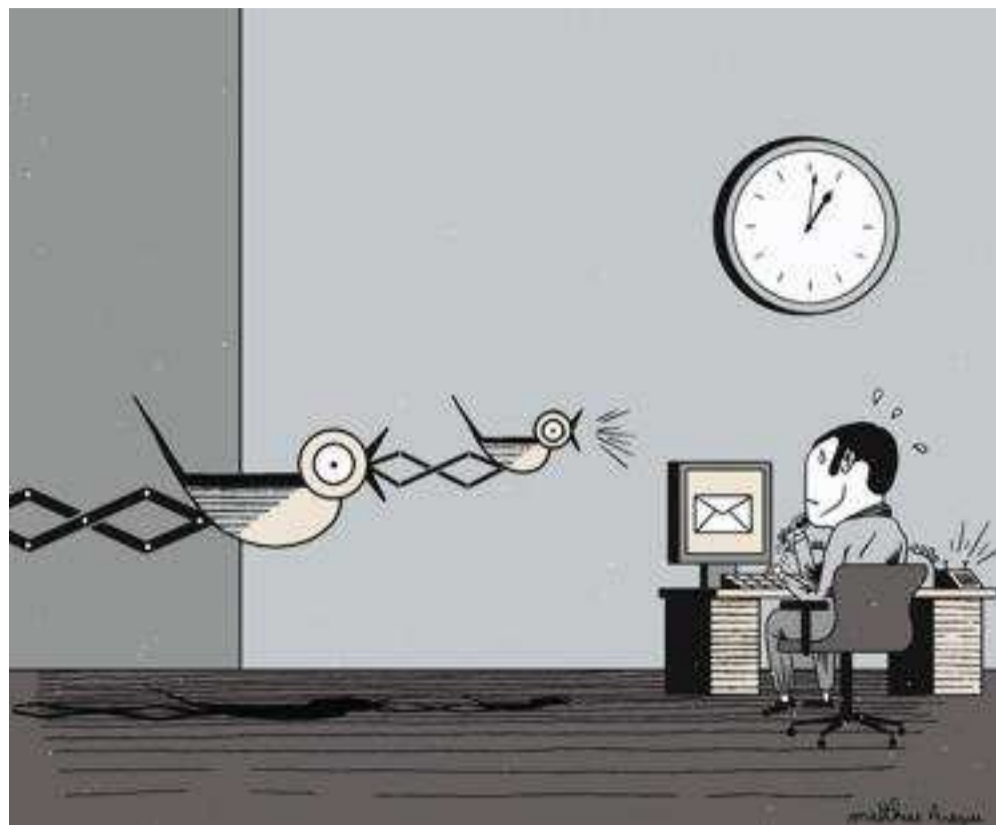
Samuel Degrémont, chef d'entreprise, après avoir travaillé plusieurs années dans de

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 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



MATTHIAS AREGUI

LE COIN DU COACH

PAR SOPHIE PÉTERS

De l'influence personnelle

Difficile exercice que celui de l'autorité dans sa version la plus aboutie où il n'est pas question d'autoritarisme, mais de puissance personnelle, et ce faisant d'influence. Lorsque l'on craint les conflits, que l'on choisit de plaire plutôt que de se faire respecter, que l'on adopte des conduites cassantes en voulant convaincre à tout prix, qu'enfin on limite son action à la compensation des déficits de son équipe, on rate à tout coup le coche de l'autorité et donc celui de l'influence personnelle.

Non tant celle qui marque un auditoire ou un groupe que celle qui rayonne et entraîne. Goethe a eu, pour résumer cette capacité à exister en soi et par soi en composant avec les facteurs externes, cette belle formule de travailler à la

« seigneurie de soi-même ».

A quoi ressemble alors, dans le monde du travail, un « seigneur de lui-même » ? A celui ou celle qui sait rester stable dans ses conduites en faisant preuve d'égalité d'humeur, capable de faire preuve de transparence et d'ouverture, de coopération et de partage, pratiquant le cas échéant l'humilité par une remise en question de bon aloi, dans l'attention aux autres et le recadrage des personnalités difficiles, qui sait poser des questions en s'intéressant aux réponses et perdre du temps en échanges informels pour en gagner sur le terrain du lien.

Autant d'éléments qui, en inspirant confiance et solidarité, confèrent une crédibilité n'attendant rien en retour. Ici, il sera plus question de volonté que de désir, d'un fait d'action plutôt que d'affect, car, comme le disait le philosophe Alain : « L'homme du désir ne sait qu'attendre la manne, tandis que l'homme de volonté s'efforce de réaliser une œuvre. » ■

QUESTION DE DROIT SOCIAL

Préavis de démission : exécution ou dispense ?

L'adage est connu : « La partie qui rompt un CDI doit un préavis. » Mais contrairement au préavis de licenciement dû par l'employeur, le code du travail ne fixe aucune durée légale pour celui de démission : « En l'absence de convention ou d'accord collectif de travail, l'existence et la durée du préavis résultent des usages pratiqués dans la localité et la profession. » (L. 1237-1.)

Les usages en question ayant souvent disparu, le salarié doit se reporter à la convention collective applicable : de quelques semaines pour les ouvriers à trois mois pour les cadres. Et sans accord exprès de son employeur, le démissionnaire devra l'effectuer intégralement. Ce qui aboutit à de savantes tactiques. Quelle efficacité un employeur peut-il demander à un travailleur sur le départ ? Quant au salarié qui a signé un nouveau contrat, sa future entreprise souhaite bénéficier rapidement de ses services.

L'intérêt commun est de s'entendre sur une suppression du préavis. Le collaborateur demande à son employeur d'accepter qu'il ne l'exécute pas et cela lui est immédiatement accordé ; en l'absence de tout travail, aucun salaire n'est versé. Cet accord amiable donnera lieu à la rédaction d'un écrit daté et signé, en double exemplaire.

Mais l'employeur souhaitant un départ immédiat peut dispenser le démissionnaire d'effectuer son préavis : il devra le lui payer intégralement, comme s'il avait travaillé. Cette éventualité amène certains salariés à essayer de maximiser la durée du préavis.

Mais comme l'a rappelé le 1^{er} juillet 2008 la Cour de cassation à un commercial ayant déposé un préavis de neuf mois (au lieu de trois) : « Aucune des deux parties n'est fondée à imposer à l'autre un délai-congé différent de celui prévu par la loi, le contrat, la convention collective ou les usages. »

Et si elles l'ont contractuellement fixé : « En cas de démission, la durée du préavis ne peut être fixée par la commune intention du salarié et de l'employeur à une durée supérieure à celle prévue par la convention collective applicable. » (Cour de cassation, chambre sociale, 18 février 2015.) Car c'est alors l'ordre public social qui s'applique : le contrat ne pouvant prévoir une stipulation moins favorable qu'une source supérieure, seul un préavis plus court est possible. ■

Jean-Emmanuel Ray
est professeur à l'école de droit de Paris-I-Panthéon-Sorbonne



Vous pourrez relire cette publicité dans 3 ans, notre prix sera identique.

OFFRE GAZ NATUREL À PRIX FIXE* PENDANT 3 ANS.

Avec la fin des tarifs réglementés de vente de gaz, les entreprises dont la consommation est supérieure à 30 MWh par an doivent souscrire une offre de marché avant le 1^{er} janvier 2016. C'est le moment de choisir une formule simple qui vous permet d'avoir de la visibilité sur votre budget pendant 3 ans.

edfentreprises.fr

EDF ENTREPRISES INNOVE POUR VOTRE COMPÉTITIVITÉ