

Encadrants, que faites-vous de votre temps ?

Le travail est comme un gaz, il prend toute la place qu'on lui laisse.

Imaginez qu'un étudiant vous suive discrètement pendant plusieurs journées et observe la répartition de votre temps de travail professionnel. Il mesure les durées que vous consacrez effectivement à chacune de vos activités et, au bout de quelques semaines, vous présente une synthèse en cinq catégories.

A - LE TROU NOIR

Véritable aspirateur chronophage, il comprend toutes les tâches que vous avez faites vous-même sous divers prétextes :... « pour gagner du temps »... « parce que c'était urgent »... « j'aime bien le faire moi-même »... « pas un collaborateur n'était disponible »... « aucun n'a cette compétence »... etc. La seule part légitime de cette dispersion dans le faire soi-même se trouve dans l'encadrement d'une petite équipe très opérationnelle dans laquelle le hiérarchique doit prendre lui-même en charge une partie de la réalisation des travaux attendus. Habituellement, il s'agit plutôt de manque de vigilance, de refus d'assumer les exigences du management, de déficit de délégation. Seule une question en leitmotiv peut nous aider à limiter le glissement sur cette pente : « Ce que je m'apprête à faire moi-même, est-ce bien à moi de le faire ? »

B - LE CADRAGE

C'est vous qui intervenez pour décider et arbitrer les conflits. Les tensions sont inhérentes à la dynamique de tout groupe humain. Comme en électricité, elles produisent de l'énergie, mais non régulées, c'est le court-circuit assuré ! Vous contrôlez aussi l'atteinte des objectifs et suivez le déroulement des activités sur le terrain. Définir les priorités du travail, organiser la répartition des tâches et leur planification vous mobilisent du temps et de l'énergie. Pas facile de monter au créneau pour affirmer son autorité et incarner l'étymologie du mot responsable : se porter garant ! Comment engager ma crédibilité en sachant que je devrai aussi assumer les inévitables loupés de l'action ?

C - L'ANIMATION

Vous organisez votre disponibilité afin de pouvoir partager du temps d'entretien individuel avec chaque membre de votre équipe

mais aussi des temps collectifs pour faire ensemble le point, suivre l'évolution des activités et des attentes. Améliorer les processus de travail devient une exigence permanente face aux multiples évolutions réglementaires, techniques... dans un contexte de contrainte budgétaire croissante. Cette recherche continue d'efficience doit être partagée avec l'ensemble de ceux dont vous avez la responsabilité directe. Comment travaillons-nous ensemble et comment pourrions-nous mieux travailler ?

D - L'ADMINISTRATION

Pour une fois, la porte de votre bureau est fermée. Votre hiérarchie vous presse de lui fournir des éléments de son tableau de bord. Vous voilà seul face au rapport à rédiger, au formulaire à remplir, au document de reporting à produire. Il peut s'agir de protocoles réglementaires ou d'instruments de pilotage économique et en général vous n'aimez pas trop ces temps consacrés à la paperasse comme vous dites. Sauf si la dérive bureaucratique vous séduit parce qu'elle vous dispense de jouer votre rôle de manager et de prendre les risques inhérents aux relations humaines... Combien de cadres se réfugient dans leur bureau pour éviter d'avoir à cadrer ou à animer leurs équipes ?

E - LA VISION

Ça y est, vous avez sorti la tête du guidon. Vous prenez du recul par rapport au tourbillon des tâches quotidiennes. Vous prenez le temps d'aller voir ailleurs ce qui se passe, de vous documenter, et de réfléchir à la qualité de la part du service public local que vous assurez. C'est aussi le moment où, avec votre équipe, vous construisez ensemble une vision partagée des finalités de l'action. Vous devenez ensemble force de proposition pour faire évoluer la collectivité en proposant des scénarios d'évolution que les élus arbitreront. Quelles valeurs incarnez-vous et comment faites-vous émerger le sens du travail ?

Vous pouvez maintenant examiner la répartition de vos temps de travail et analyser si elle vous convient. Quelle évolution souhaitez-vous ? Pouvez-vous en débattre avec votre propre manager ? Bon courage ! ■