

Brèves de conseil

Ô temps, suspends ton vol...

Un bon manager se reconnaît par sa capacité à fixer des objectifs pertinents à ses collaborateurs. Qu'est-ce qu'un objectif pertinent ? C'est celui dont la réalisation va demander un effort (mesurable) qui ne soit pas hors de portée. Les principaux facteurs qui interviennent dans la réalisation de l'objectif sont d'abord la compétence et l'autonomie du collaborateur, mais aussi...LE TEMPS.

Une bonne appréciation du temps n'est pas toujours chose aisée. Pour plusieurs raisons.

La première est la difficulté à mesurer la « viscosité du réel ». Combien de projets avons-nous rencontrés qui, sur le papier, semblent réalisables et qui se désintègrent ou se délitent dans les méandres des réalités vécues !

Les formations en gestion du temps n'apprennent pas mieux à étalonner notre perception de cette chose impalpable appelée le temps. Les mieux préparés à le faire sont ceux qui facturent du temps, comme les avocats, les consultants ou les chefs de projet. Ils ont appris à décomposer les activités en une succession de tâches faciles à évaluer et qui déterminent l'allocation des ressources et l'amplitude de leurs interventions. Ils ont intérêt à être précis car les « dépassements du budget temps » ne sont pas toujours refacturables au client, ce qui détériore leurs marges.

La deuxième raison est une propension humaine à refuser la réalité et à se construire une « vie rêvée » où tout est possible quoiqu'en pense la raison. C'est le cas de ces managers qui établissent des plannings de réunions ou de séminaires totalement irréalistes parce qu'ils embrassent trop d'objectifs à la fois et qu'ils oublient les limites de la capacité d'assimilation de leurs collaborateurs (et d'eux-mêmes).

La troisième raison, assez proche de la seconde, s'apparente à l'illusion collective, fréquente en entreprise, de croire qu'un projet va se réaliser simplement parce que les dirigeants l'ont décidé et que l'encadrement est tenu d'y parvenir. Le manager porte alors sur ses épaules une contrainte de délai insupportable qui le rend inefficace et contribue parfois à l'échec du projet.

Une remarque récente de Michel Drucker illustre la situation : il remerciait la chaîne TV du secteur public d'avoir contribué au succès de son émission « Vivement Dimanche », simplement en lui laissant le TEMPS de faire ses preuves à la suite du très populaire « Dimanche Martin » qu'elle remplaçait...et en précisant que ce ne serait plus possible aujourd'hui tant est forte la tyrannie de l'audience à court terme.

Mais, nous direz-vous, si les managers revenaient à davantage de réalisme et acceptaient, demain, de « donner du temps au temps », où en serions-nous de la sacro sainte « mise sous tension des organisations », qu'advierait-il de notre quête effrénée de toujours plus de productivité ?

Eh bien, notre réponse sera de vous renvoyer à certaines statistiques dont celles de « CIO Magazine » qui annonce que 23% des projets

échouent totalement et que 49% sont en difficulté ce qui peut « produire plus de dommages que les projets qui sont carrément un échec, car ce sont en fait des échecs en puissance, des projets qui s'éteignent à petit feu jusqu'à ce que la patience (ou l'argent) pour les remettre sur rail s'épuise ». Il suffit d'ailleurs de consulter nos agendas et nos relevés de décisions pour prendre la mesure de toutes celles qui n'ont pas été mises en œuvre faute de temps.

John Locke avait raison, qui disait « qu'il faut perdre la moitié de son temps pour pouvoir employer l'autre ».

