

# LE TEMPS DES HOMMES

## LE TEMPS DES ORGANISATIONS

par **Jean-Marie MIRAMON<sup>1</sup>**,  
*professeur associé à l'Ecole Nationale de la Santé Publique (ENSP)*

La prise de conscience du temps est une prévention à toutes les dérives dans lesquelles le Pouvoir peut nous entraîner, dont celle d'une jouissance que l'on souhaite éternelle. Cette conscience est une aide à la lucidité pour les analyses des situations, dans la capacité à situer les événements institutionnels dans le temps.

Mon propos se décompose en trois parties :

1. La conscience du temps et sa réalité dans un poste de cadre
2. Le temps des hommes et le temps des organisations
3. Quelques pistes à expérimenter par chacun d'entre nous, les cadres en particulier.

### **1. LA CONSCIENCE DU TEMPS ET SA REALITE DANS UN POSTE DE CADRE**

Cinq réalités m'ont amené à réfléchir sur le temps pour ensuite me servir de cela pour lire les situations :

1. Les secteurs sanitaires, sociaux et médico-sociaux ont des notions de temps très différentes :

Le sanitaire qui renvoie à la maladie est un temps segmenté, rapide, lié à la maladie (ou à la mort) ; en tout cas, si la maladie perdure, elle devient permanente, donc se convertit en handicap. Ce dernier est le concept du secteur médico-social. En effet, le handicap lui, est permanent. Il est une caractéristique d'une personne et le « vivre avec » conditionne toute sa durée de vie.

Le social est lié au concept de la marginalité et plus largement de l'exclusion. Dans un premier temps, l'exclusion est temporaire mais si celle-ci n'est pas surmontée dans un délai de 2 à 5 ans, elle devient permanente et l'on peut parler alors de handicap social.

Ces temps vont conditionner pour les travailleurs sociaux, les cadres de ces structures, des approches relationnelles, des techniques, des organisations et des projets très spécifiques. Pourtant, une porosité entre ces secteurs doit impérativement être abordée... mais c'est une autre question.

---

<sup>1</sup> Coauteur « Manager le temps des organisations sociales et médico-sociales » (Dunod 2003)

2. La caractéristique première d'un cadre est qu'il est débordé, agité. Celui-ci en effet organise son travail comme il l'entend, décidant de telle ou telle activité. En contre-partie de cette liberté, il n'a pas d'horaires puisqu'il est soumis à des objectifs, donc à des résultats, et peu importe le temps qu'il met pour les réaliser : d'où l'activisme souvent brouillon que l'on perçoit rapidement quand on les observe (sauf en Bourgogne bien sûr !!).
3. Le cloisonnement vie privée-vie professionnelle pour un cadre de direction (directeur, directeur adjoint, chef de service) n'est pas réel. Il y a interférence entre ces deux sphères, au-delà des horaires. La disponibilité ou son contraire va influencer l'autre sphère. Les préoccupations de l'une auront des conséquences dans le relationnel que j'établis dans l'autre... Des confusions peuvent alors être préjudiciables à la sphère privée et à la sphère professionnelle.
4. Il y a trop souvent confusion dans les institutions entre urgent et important. La responsabilité en incombe à tous les acteurs : salariés, association, administration, direction, chacun induisant le comportement et les priorités de l'autre. Seule la conscience du temps permet de hiérarchiser les tâches, d'établir des échéances et des priorités dans une durée.
5. Quand il y a confusion du temps des personnes cadres avec le temps institutionnel, les dérives sont fréquentes. On ne part plus, l'institution a besoin de nous, nous sommes les seuls à pouvoir répondre aux attentes et besoins de la structure. Les répétitions, l'usure, la rigidification du dispositif ne permettent plus la transmission, la mobilité, le changement.

## **2. LE TEMPS DES HOMMES ET CELUI DES ORGANISATIONS**

### **2.1 - Le temps des organisations**

Si le temps des hommes a une fin (retraite, changement de poste, mobilité), celui des organisations peut ne pas en avoir grâce à une adaptation constante aux besoins et à l'environnement. L'organisme est soumis à l'injonction paradoxale de changer pour survivre, d'évoluer dans le but de rester lui-même.

Le temps est en effet au centre du fonctionnement des institutions. Il rythme et organise les prises en charge, les activités proposées et l'avancement de leurs résultats. Il dessine la perception qu'ont les bénéficiaires de l'intervention. Il conditionne la présence des professionnels.

Le temps de l'institution est de la sorte extrêmement complexe : à la fois temps de travail, de présence, de déroulement des projets, temps de vie et de la pérennité de l'organisation, temps des processus et des démarches engagées. La durée est aussi paradoxale et contradictoire : signe de la permanence et de la stabilité institutionnelle, elle est également potentiellement à l'origine de l'ennui, des démotivations et de l'usure. Le temps et la durée structurent et organisent donc les méthodes, les comportements et les sentiments de tout manager, y compris parfois à son insu.

Il est vraisemblable, lorsqu'on examine leur histoire que les organisations n'échappent pas non plus aux phénomènes de cycles. Elles évoluent depuis la conception du projet initial qui anime leur création, leur croissance, leur maturation. Elles vieillissent, s'adaptent avec plus ou moins de souplesse, de flexibilité, de rigueur, de rigidité, de contrôle, d'autonomie, de pesanteur et

d'innovation. Elles peuvent renaître, se transformer, engager des démarches de restructuration, de refondation, de conversion, développer de nouvelles prestations ou construire leur pérennité sur la conservation, voire quelquefois le conservatisme.

Dans le secteur social et médico-social, les cycles de vie des institutions s'apparentent dans leur forme à ceux d'une entreprise classique même si chaque cycle est différent et n'a pas le même contenu. En effet, on peut observer dans l'histoire des établissements ou services trois grandes phases :

- Une phase de développement où trois cycles peuvent être repérés (conception - mise en oeuvre du projet – croissance et innovation).
- Une phase de déclin avec trois cycles principaux (élitisme – bureaucratie – fatalité)
- Une phase de stabilité, d'équilibre où les grands domaines de la mission sont assurés, où projet, gestion, perspectives sont pris en compte.

Le clivage majeur se situe entre le développement et le déclin, dans une dynamique spécifique qui fait que, sauf fait marquant interne, crise, pression externe, changements notables par exemple de la direction, les processus de déclin sont inéluctables.

Cette analyse sur le temps ainsi réalisée pourra permettre la mise en oeuvre de changement et l'ajustement des professionnels aux enjeux et objectifs de la structure. Quels cadres de direction faut-il, en terme de positionnement de compétences, pour répondre à l'attente et aux besoins de la structure ?

## **2.2 - Le temps directeur**

Le management a un rapport au temps qu'il appartient à chacun de découvrir, dont chacun doit prendre conscience, et la mesure... mais peut-être pour cela faut-il une certaine ancienneté dans le métier ! Tant mieux, la vie est bien faite.

Quatre niveaux, quatre territoires peuvent être identifiés. Ils se vivent simultanément selon l'époque, selon les âges de la vie dans des proportions très variables. Ils sont souvent confondus dans l'engagement managérial car ce dernier occulte, envahit l'ensemble des territoires. Il s'agit des niveaux biologique, affectif, social et politique :

- Le niveau biologique est le domaine des rythmes : rythmes des fonctions corporelles qui s'imposent à nous du dedans. Le management induit du stress qui n'est pas proportionnel au temps de travail effectué. Le stress est induit à la fois par la délégation et ses modalités d'évaluation, mais aussi par l'organisation, l'ambiance de la structure. Il est induit également par la vie familiale, l'intégration dans la cité qu'il modifie aussi en retour. L'anticipation peut permettre d'écouter ses aspirations et les besoins de son corps selon les saisons.
- Le niveau affectif peut être défini génériquement par l'intervalle entre le désir et sa satisfaction. La durée de cet intervalle est « remplie » par l'attente qui peut être anxieuse, car espérée ou redoutée. Les relations de proximité dans le travail social font que les relations professionnelles ne sont pas seulement celles de fonction à fonction ou de métier à métier. Elles demandent un investissement affectif qui est un besoin et qui réclame beaucoup de temps, faute de quoi la déception s'installe, l'anticipation a du mal à exister.
- Le niveau social ordonne le temps du travail, des relations sociales, des déplacements. La vie sociale et/ou professionnelle est étroitement liée aux coutumes, aux exigences du milieu dans lequel nous évoluons. L'anticipation permet alors de sortir d'une programmation déterminée.

- Le niveau politique repose sur la vision et sur la participation à la construction d'une humanité meilleure. Dilatation du temps, présence des hommes sur la terre, chaque grain de sable s'inscrit dans un océan d'éternité, c'est-à-dire hors temps. L'anticipation se confond ici avec le futur.

Ces quatre territoires définis par J. SUTTER<sup>2</sup> déterminent l'espace et les temps que l'on souhaite consacrer à chacun d'eux.

On peut distinguer schématiquement des dirigeants du passé, du présent, du futur. Ceci est bien sûr caricatural, car personne n'est jamais ou tout l'un ou tout l'autre, mais on peut repérer à travers leurs tâches, leur emploi du temps, leurs décisions, un versant plus accentué que les autres.

### ✓ Le directeur du « temps passé »

André est depuis vingt ans directeur d'un institut de rééducation de cent places : internat de semaine et externat. Soixante-dix salariés, tous secteurs confondus sont en poste. Son parcours professionnel depuis vingt ans est ponctué d'une réussite technique reconnue qui lui confère auprès de ses collègues respect et crédibilité. Mais ces réussites appartiennent au passé car depuis une dizaine d'années, un rapport de force s'est établi entre les équipes éducatives et la direction. Cette dernière reproche aux éducateurs le peu de soin apporté aux locaux, le manque de soutien scolaire et d'activités éducatives. La direction s'appuie sur un service administratif étoffé, ce que lui reprochent les équipes éducatives et de soins. La gestion et l'administration sont un but en soi et la prise en charge un prétexte. Le directeur s'enferme dans son bureau, déléguant au chef de service le soin de trouver des compromis. Amer, André considère que les éducateurs sont très mal formés par les formateurs d'école « ayant perdu tout contact avec le terrain ». Il lâche progressivement prise, justifiant son attitude par le fait que l'administration de contrôle « ne donne pas ce qu'on lui demande ».

La recherche d'un bouc émissaire est permanente, ce qui évite toute évolution interne. Les promotions se font en interne par crainte d'un extérieur qui pourrait être critique. Ne comprenant pas l'évolution et les contradictions de ce secteur, André négocie un départ en retraite anticipée. L'argent qu'il réclame en plus du droit conventionnel se justifie au nom « de l'histoire et pour réduire la lassitude et la désespérance qu'il porte en lui » dans une retraite recluse.

### ✓ Le directeur du « temps présent »

Hélène est la directrice d'un IME depuis dix ans : cinquante-cinq lits d'enfants polyhandicapés de 5 à 6 ans.

Elle est soucieuse d'un quotidien prégnant, avec des enfants dépendants, où les gestes de la vie courante doivent pour l'ensemble de l'équipe, être précis, rigoureux, répétitifs, sans compter la dimension relationnelle.

L'objectif de l'établissement est le maintien des acquis et pour certains, une légère progression. Pour certains enfants, hélas, une mort prématurée est au bout du chemin. En dix ans, douze enfants sont décédés. C'est dire que présent et avenir se rejoignent souvent. Soucieuse d'un équilibre à la fois technique et gestionnaire, Hélène est en permanence dans un « principe de réalité ».

---

<sup>2</sup> SUTTER J. L'anticipation Paris PUF 1990

Pragmatique, l'animation de l'équipe porte sur la prise en charge de chaque enfant, la relation avec la famille. Toute évolution significative vient de l'extérieur, soit pour augmenter l'effectif, soit pour créer un SESSAD. Cela demande alors une grande réflexion de la part de l'équipe pour accepter, de peur de voir des ruptures intervenir dans les acquis institutionnels.

✓ **Le directeur du « temps futur »**

Jérôme est directeur d'un complexe foyer (pour travailleurs handicapés en ESAT), MAS (maison d'accueil spécialisée) et FAM (foyer d'accueil médicalisé), dans des sites distants chacun d'un kilomètre environ. Il y a cinq ans, il n'était directeur que du foyer de soixante places. Son anticipation des besoins, son goût pour la prospection, la stratégie menée auprès des pouvoirs publics l'ont propulsé dans des projets certes complémentaires, mais auxquels il consacre toute son énergie.

On pourrait penser à une fuite en avant, mais son souci est la réalisation. La prospective sans grandes chances d'aboutir l'intéresse peu. Le quotidien l'ennuie et il le délègue au maximum dans chacun des sites, confiant à ses chefs de service et directeurs adjoints les missions globales de l'ensemble et la nécessaire cohérence qu'implique le travail dans chaque structure.

\* \* \* \* \*

Les trois exemples précédents montrent combien chaque manager a un rapport au temps différent. Bien que certaines structures contraignent davantage à un type de rapport au temps (cf. l'IME d'Hélène), le directeur ne les choisit pas complètement par hasard.

Le temps des organisations n'est pas celui du temps des hommes, qu'ils soient dirigeants ou usagers. Vouloir les confondre c'est annuler, fusionner des mécanismes et des aspirations. Il s'agit au contraire de prendre conscience des différents temps pour les rendre complémentaires et non antagonistes.

Prendre son temps, se donner du temps, gagner du temps, perdre son temps, arrêter le temps, faire son temps... sont autant d'expressions courantes qui montrent la richesse et les préoccupations humaines. Chacune d'elles, selon les étapes de la vie, selon les époques ou les périodes d'une nation, prend sens et signification.

### **3. QUELQUES PISTES D'EXPERIMENTATION**

1. Etablir sur un an le temps consacré à telle ou telle fonction, tâches, missions (au regard de la délégation reçue) dans votre temps professionnel mais aussi dans le temps privé. (comparaison d'une année sur l'autre, d'une saison à l'autre etc...)
2. Hiérarchisation et priorités :  
avec 2 agendas : celui que l'on connaît (quotidien, hebdo, mensuel) tandis que le second portera sur les projets, les analyses, les études, les stratégies à élaborer ou à mettre en œuvre à court et moyen terme. Rien de ponctuel mais tout ce qui est lié au sens et à la projection de l'action en cours.

3. Un temps régulier de 2 heures (par semaine), 3 heures tous les 15 jours, dans son bureau, sans téléphone entrant ou sortant, sans rendez-vous. Temps de réflexion, voire de méditation, pouvant se décomposer ainsi :
- 40 minutes sur les jours passés. Ce qu'on a réalisé, oublié, là où l'on aurait dû être et là où il était superflu d'aller (puisque le cadre choisit ses activités... en partie bien sûr !)
  - 40 minutes sur les jours à venir : rendez-vous, courrier, stratégie, préparation de réunions, montage...
  - 30 à 40 minutes pour lire les 2 articles importants en souffrance sur votre bureau.
4. Ainsi conscient du temps, le directeur essaie de penser délégitimation en cohérence avec le projet. La complémentarité d'une équipe de direction permet de mobiliser et d'harmoniser une équipe de travail, cette équipe traduisant le sens et le pourquoi de l'action en cours.

## **CONCLUSION**

Un jour, un vieux professeur fut engagé pour donner une formation sur la planification efficace de son temps à un groupe d'une quinzaine de dirigeants de grosses compagnies. Ce cours constituait l'un des cinq ateliers de leur journée de formation. Le vieux professeur n'avait donc qu'une heure pour « faire passer » sa matière.

Debout devant ce groupe d'élite (qui était prêt à noter tout ce que l'expert allait enseigner), le vieux professeur les regarde un par un, lentement, puis leur dit : « Nous allons réaliser une expérience ». De dessous la table qui le séparait de ses élèves, le professeur sortit un immense pot Mason d'un gallon (pot de verre de plus de 4 litres) qu'il posa délicatement en face de lui. Ensuite, il sortit environ une douzaine de cailloux à peu près gros comme des balles de tennis et les plaça délicatement, un par un, dans le grand pot.

Lorsque le pot fut rempli jusqu'au bord et qu'il fut impossible d'y ajouter un caillou de plus, il leva lentement les yeux vers ses élèves et leur demanda : « Ce pot est-il plein ? » Tous répondirent : « Oui ». Il attendit quelques secondes et ajouta : « Vraiment ? » Alors, il se pencha de nouveau et sortit de sous la table un récipient rempli de graviers. Avec minutie, il versa ce gravier sur les gros cailloux puis brassa légèrement le pot. Les morceaux de gravier s'infiltrèrent entre les cailloux... jusqu'au fond du pot. Le vieux prof leva à nouveau les yeux vers son auditoire et redemanda : « Ce pot est-il plein ? » L'un d'eux se lança : « Probablement pas ! » « Bien ! » répondit le vieux professeur. Il se pencha de nouveau et cette fois, sortit de sous la table une chaudière de sable. Avec attention, il versa le sable dans le pot. Le sable alla remplir les espaces entre les gros cailloux et le gravier. Encore une fois, il demanda : « Ce pot est-il plein ? » Cette fois sans hésiter et en chœur, les élèves répondirent que non. « Bien ! » répondit le vieux professeur. Il prit le pichet d'eau qui était sur la table et remplit le pot jusqu'à ras bord.

Il leva alors les yeux vers le groupe et demanda : « Quelle grande vérité nous démontre cette expérience ? ».

Pas fou, le plus audacieux des élèves, songeant au sujet de ce cours, répondit : « Cela démontre que même lorsqu'on croit que notre agenda est complètement rempli, si on le veut vraiment, on peut y ajouter plus de rendez-vous, plus de choses à faire. » « Non, répondit le vieux professeur, ce n'est pas cela ». « La grande vérité que nous démontre cette expérience est la suivante : si on ne met pas les gros cailloux en premier dans le pot, on ne pourra jamais les faire entrer tous ensuite. » Il y eut un profond silence, chacun prenant conscience de l'évidence de ces propos.

Le vieux professeur leur dit alors : « Quels sont les gros cailloux dans votre vie ? Votre santé ? Votre famille ? Vos amis ? Réaliser vos rêves ? Faire ce que vous aimez ? Apprendre ? Défendre une cause ? Prendre le temps ? Ou... tout autre chose ? ». « Ce qu'il faut retenir, c'est qu'il est important de mettre ses gros cailloux en premier dans sa vie, sinon on risque de ne pas réussir... sa vie. Si on donne priorité aux peccadilles, le gravier, le sable, on remplira sa vie de peccadilles et on n'aura plus suffisamment de temps précieux à consacrer aux éléments importants de sa vie.

« Alors, n'oubliez pas de vous poser à vous-même la question : quels sont les gros cailloux dans ma vie ? Ensuite, mettez-les en premier dans votre vie ».

Quelle sagesse n'est-ce pas chez ce vieux professeur ?

Pour terminer, j'ajouterai qu'il y a deux sortes de temps : le temps qui attend et le temps qui espère. C'est ce dernier que les institutions doivent épouser mais les hommes aussi pour vivre l'aventure des possibles et du risque.