

# LA GESTION DES TEMPORALITÉS DE TRAVAIL

PAR LE COACHING :

VERS UNE DISCIPLINE DE SOI?

Colloque 2017 du Centre d'Alembert  
Centre interdisciplinaire d'étude de l'évolution des idées,  
des sciences et des techniques  
Université Paris Sud

« Quand le temps nous est compté:  
questions de temps dans le travail académique »  
20 avril 2017

scarlett.salman@u-pem.fr  
Université Paris Est Marne-la-Vallée  
Laboratoire Interdisciplinaire Sciences, Innovations, Sociétés (LISIS)

# Introduction

- \* Managers, encadrants
- \* « fragmentation » (Mintzberg, 1973 ; 1984)  
« polyactivité » (Benguigui *et al.*, 1978 ; Cousin, 2008),  
« situations dispersives » (Datchary, 2005 ; 2011)

# Introduction

\* Managers, encadrants

\* « fragmentation » (Mintzberg, 1973 ; 1984)  
« polyactivité » (Benguigui *et al.*, 1978 ; Cousin, 2008),

« situations dispersives » (Datchary, 2005 ; 2011)

\* Transformations de l'organisation de la production,

Introduction massive des technologies de l'information et de la communication (TIC),

Evolution des normes managériales comme la montée de l'organisation par projet: renforcement

# Introduction

- \* Des dispositifs mis en place par les entreprises pour former leurs cadres
- \* Le coaching en entreprise: « *l'accompagnement de personnes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire, dans le cadre d'objectifs professionnels* » (SF Coach)

# Introduction

- \* Des dispositifs mis en place par les entreprises pour former leurs cadres
- \* Le coaching en entreprise: « *l'accompagnement de personnes pour le développement de leurs potentiels et de leurs savoir-faire, dans le cadre d'objectifs professionnels* » (SF Coach)
- \* Un dispositif souvent « *prescrit* »
- \* des méthodes psychologiques relevant du « *développement personnel* », qui vise l'accroissement des potentialités individuelles par une meilleure connaissance de soi (Brunel, 2004 ; Stevens, 2005)

# Introduction

## Coaching et fonction publique

★ *Le coaching professionnel dans la fonction publique*

(DGFAP), 2011

★ *Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique de l'Etat*

(DGFAP), 2017

# Introduction

**CNRS:**

Plan de prévention contre les risques psychosociaux, depuis 2011.

Appel à projet national sur la « qualité de vie au travail », pour les unités CNRS.

# Introduction

\* Questions abordées:

Le rapport des managers aux temporalités,

Les attentes normatives qui pèsent sur eux,

Les techniques de « *gestion du temps* » que leur proposent les coachs, et ce qu'ils en font

# Introduction

\* Questions abordées:

Le rapport des managers aux temporalités,

Les attentes normatives qui pèsent sur eux,

Les techniques de « *gestion du temps* » que leur proposent les coachs, et ce qu'ils en font

Quel est l'intérêt, en matière d'articulation temporelle, de ce type d'intervention reposant sur des connaissances psychologiques ?

# Introduction

Enquête de type **ethnographique**, 2000s : 2002; 2005-2011

France, Région parisienne + Californie

- ◆ **Entretiens** (n=80)
  - des consultants coachs
  - des cadres coachés
  - des gestionnaires des ressources humaines de grandes organisations (« prescripteurs »)
- ◆ **Observations**
- ◆ **Enquêtes quantitatives:** SF Coach; ANDRH

# Les temporalités de travail des cadres au prisme du coaching

## Trois situations de travail et d'encadrement

- \* Catherine, 40-45 ans, **directrice du service clientèle** d'une filiale de 250 salariés. Cadre promue. Coaching du comité de direction.
- \* Marie, 35 ans, **DRH** dans la même filiale que Catherine. problème de « *management* », lié au « *rapport au temps* »
- \* Marc, 40-45 ans, **directeur régional** dans une entreprise d'un peu plus de 1000 salariés, spécialisée dans l'expertise assurantielle.

Figure typique du manager confronté au « travail d'articulation » (Strauss, 1992)

# L'urgence

« Parce qu'en fait, la vie telle qu'elle est aujourd'hui – enfin en tout cas la mienne telle que je la vois – nous pousse à nous enfermer dans l'instant quoi, en fait. C'est-à-dire qu'on est toujours en train de répondre à un mail qui vient d'arriver, il faut y répondre dans le quart d'heure qui suit, sinon on est un vilain petit garçon. »,

Marc, directeur régional

# L'urgence

Tension entre plan et réactivité

# L'urgence

## Tension entre plan et réactivité

L'imprévu: « Oui en fait, beaucoup de choses prévues et des imprévus, et on a beaucoup d'imprévus dans notre métier et c'est là qu'il faut savoir « qu'est ce que je fais ? Est-ce que j'annule ? Je diffère ? Est-ce que ça, c'est plus urgent que ça ? Quelle est l'importance ? Les priorités ? »,

Catherine, directrice du service clientèle

# L'urgence

**Interdépendance: conflit entre temporalité individuelle et  
temporalité collective**

# L'urgence

« J'ai un mail qu'arrive à 17h02, en me demandant un tableau machin. Comme je sais que le tableau machin existe, je suis capable d'arriver en disant « est-ce que quelqu'un peut m'envoyer le tableau machin ? » - à 17h02. Quelqu'un me dit « oui, oui, je te le ferai ». A partir de 17h03, je vais me demander « pourquoi je l'ai pas ? ». Et ça, ça devient...

Encore une fois, j'ai pas de penchant autoritariste aigu, je suis jamais revenue à 17h04 en disant « pourquoi je l'ai pas ? ». Mais moi, je me pose la question. Pourquoi je l'ai pas ? Au bout d'un moment, donc il doit être quand même 17h05, je vais finir par le chercher moi-même et l'envoyer à la limite... Ce qui n'est pas top en termes de message passé aux équipes. »,

Marie, DRH

# La fragmentation

L'enchevêtrement de différentes activités relevant de sphères distinctes dans la même journée,

« Situations dispersives » (C. Datchary) : « Situations de travail où la personne est fréquemment confrontée à des engagements multiples dans un empan temporel serré »

# La surcharge

« On a pratiquement eu 30 % d'augmentation de chiffre d'affaire. Donc, ça veut dire 30 % de dossiers en plus en gros à gérer avec les mêmes équipes. Donc, ça attaquait de tous côtés, il fallait trouver des hommes, il fallait renforcer les équipes administratives, moi j'ai fait travailler les gens le samedi pendant presque un an, donc c'était lourd.

Et donc devant... Ces accélérations nécessitaient, je dirais, **une bonne méthode** parce que sinon, c'était, j'allais y passer quoi, ce n'est pas compliqué. (...) Moi j'étais mort quoi, donc, je ne prenais pas de recul, pas assez. »,

Marc, directeur régional

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

- \* l'organisation **individuelle** du travail des cadres
- \* vision de l'organisation du travail : **une collection d'individualités** qui doivent apprendre à coopérer, à « *se comprendre* » et à **améliorer individuellement leur « fonctionnement »**

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

- \* l'organisation **individuelle** du travail des cadres
- \* vision de l'organisation du travail : une **collection d'individualités** qui doivent apprendre à coopérer, à « *se comprendre* » et à **améliorer individuellement leur « fonctionnement »**

Diagnostic du « *fonctionnement* » de la personne, effectué à l'aide d'un questionnaire typologique de personnalité, comme le *Myers-Briggs Personality Indicator* (MBTI)

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

## Connaissances et techniques des coachs

l'analyse transactionnelle (AT), développée par Eric Berne, psychiatre en marge de la psychanalyse, en Californie dans les années 1950

la programmation neurolinguistique (PNL) mise au point par Richard Bandler, étudiant en mathématiques et John Grinder, assistant à l'université en linguistique, à Santa Cruz dans les années 1970

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

Des exercices concrets, proches des **cahiers d'emploi du temps**, pour faire prendre conscience au cadre de ce qu'il fait réellement

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

Des exercices concrets, proches des  **carnets d'emploi du temps**, pour faire prendre conscience au cadre de ce qu'il fait réellement

**Un métronome de soi... ou de l'organisation?**

« Et le fait de noter tout ça, ça a été parlant, je me disais « mais attends quand il va voir que tu t'es occupée de ça pendant une heure, il va te dire "mais est-ce que c'est bien votre métier, là ?" »,

Catherine, directrice du service clientèle

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

- \* *Optimiser le temps par une planification accrue*

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

\* *Optimiser le temps par une planification accrue*

l'utilité de certaines ressources instrumentales comme l'agenda;

la confection d'objets repères, comme la « *to do list* ».

= un dispositif souple adapté à la tension entre réactivité et planification.

« artefact transitionnel » (Bationo Tillon, Kahn ; 2006)

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

## \* *Optimiser le temps par une planification accrue*

Le rappel du sens du travail, au double sens de direction et de signification.

« Et en fait ce qui est très drôle, c'est qu'on oublie très vite sa description de poste et il arrive un moment où tu te dis « **mais au fait, c'est quoi mon rôle exactement ?** ». Parce que comme beaucoup de sociétés, bon on a le nez dans le guidon »,

Catherine, directrice du service clientèle

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

## \* *Optimiser le temps par une planification accrue*

Le rappel du sens du travail, au double sens de direction et de signification.

Interroger les aspirations personnelles des cadres.

Appel à la prise d'initiative et à la responsabilisation de soi face aux événements – « *reprendre la main sur sa vie* ».

La figure du manager comme celui qui donne un cap et le tient (Mispelblom-Beyer, 2006).

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

\* *Optimiser le temps par une planification accrue*

= Face à des managers soumis à la pression de la réactivité, le coaching rappelle la nécessité de la planification :

- planification interne de l'activité par la rationalisation du temps quotidien;
- planification externe par le rappel des objectifs et de la direction du travail.

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

\* *Optimiser le temps par une planification accrue*

Un paradoxe?

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

\* *Le « recentrage » : vers une hygiène des territoires ?*

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

\* *Le « recentrage » : vers une hygiène des territoires ?*

La nécessité de se concentrer sur une tâche à la fois.

Clore une tâche avant de passer à la suivante, formaliser la fin d'une action pour pouvoir se rendre disponible à la suivante

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

★ *Le « recentrage » : vers une hygiène des territoires ?*

= stratégies spontanément employées par les managers pour gérer la dispersion

Résister au « pouvoir attracteur » de la messagerie électronique, rayer les tâches accomplies sur son cahier...

**Le coaching n'invente pas de technique mais formalise et transmet des attitudes éprouvées par l'expérience.**

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

\* *Le « recentrage » : vers une hygiène des territoires ?*

Diviser le travail, diviser les espaces.

La délégation

Mais le gain temporel escompté de la délégation n'est pas positif à court terme.

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

★ *Le « recentrage » : vers une hygiène des territoires ?*

Marie, DRH:

limiter les interruptions qu'elle impute à « *un manque d'autonomie* » des salariés de son équipe

effort d'**inhibition du « faire »** qu'elle doit fournir pour favoriser le « faire faire ».

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

★ *Le « recentrage » : vers une hygiène des territoires ?*

Histoire mythifiée, dite des **gros cailloux**.

Principe de rationalisation productive (Pillon et Vatin, 2003)

*hygiène des territoires* : concept éthologique de  
« territoire » (Goffman, 1973) ; dimension anthropologique  
(Douglas, 1967)

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

\* *La frontière travail/hors travail*

« *prendre du temps pour soi* »,

équilibrer vie personnelle et vie professionnelle,

limiter les horaires de travail,

ne pas travailler à domicile...

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

## \* *La frontière travail/hors travail*

« donc c'est vrai que je vais démarrer entre 7h30-8h, je vais partir des fois vers 18h-19h au plus tard et le soir il m'arrive souvent, plus parce que ça m'arrange en fait, ou parce que j'ai pris du temps... Je me suis dit « bon là y a une urgence pour demain ou pour après-demain, et j'ai pas envie de le faire là mais ce soir à la maison en 1h de temps ça va être fait » : donc c'est vraiment parce que ça m'arrange moi personnellement, et puis des fois aussi parce que j'ai pas le choix parce que, bon, y a des ... J'ai une responsabilité qui fait, bon ben, que je dois assumer, comme on dit, et que si ma patronne me demande quelque chose pour le lendemain, à moi de m'organiser pour le faire pour demain. Donc c'est plus par choix que par obligation, c'est quelque chose qui me convient, maintenant il m'a demandé de travailler ce côté là, d'essayer de caser tout sur ma journée de travail et de en plus rien faire chez moi, ça c'est un challenge! »,

Catherine, directrice du service clientèle

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

## \* *La frontière travail/hors travail*

La réaffirmation d'espaces séparés et d'une norme d'épanouissement personnel.

« cloisonnement équipé » (Chaulet et Datchary, 2014),

loin de « l'hyper-connexion maîtrisée »

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

## \* *La frontière travail/hors travail*

La réaffirmation d'espaces séparés et d'une norme d'épanouissement personnel.

« cloisonnement équipé » (Chaulet et Datchary, 2014),

loin de « l'hyper-connexion maîtrisée »

*hygiène psychique* (double sens de santé mentale et de remise en ordre d'éléments déplacés et mêlés)

# Les réponses du coaching aux défis temporels des managers

## \* *La frontière travail/hors travail*

Paradoxe? Le cadre comme figure de la porosité des temporalités (Amossé et Delteil, 2004 ; Delteil et Genin, 2004), renforcée par l'usage des TIC.

Le coaching comme tentative de protection, par une ascèse personnelle, vis-à-vis de ces évolutions.

# CONCLUSION

★ Trois épreuves spécifiques :

- tension entre planification et réactivité (pression du présent) ;
- situations dispersives (temps fragmenté) ;
- interdépendance; porosité des sphères travail/hors travail; situations de surcharge, (temps qui déborde).

★ Deux réponses du coaching:

- tentatives de **rationalisation** toujours plus poussées du temps pour **planifier** tout ce qui peut être anticipé, y compris la place de l'imprévisible et de l'aléa ;
- *hygiène des territoires* pour focaliser l'attention, se concentrer sur son périmètre d'action dans une chaîne d'interdépendance ou préserver sa vie personnelle

# CONCLUSION

- \* Des orientations en décalage avec les prescriptions du « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello, 1999).
- \* Le coaching :
  - réponse datée à ces problèmes contemporains, à la manière du taylorisme en son temps (Vatin, 1999) ?
  - résistance à ces évolutions ?
  - plutôt une manière d'équiper les managers pour qu'ils puissent surmonter, sur le long terme, les épreuves de travail contemporaines?

# CONCLUSION

- \* Une aide paradoxale; des effets limités ou difficiles à apprécier.
  - \* Psychologisation des situations de travail: renvoi de la **responsabilité** des difficultés éprouvées par les cadres à une question de personnalité, de mauvaise organisation due à des « *travers* » personnels
- = manque la **dimension collective** de la réalisation du travail