

# Introduction

## *VMV, petite parabole sur le management nouveau*

Lieu : une agence de société de services. Effectif, moins de 10 collaborateurs. Un plateau open space et quatre ou cinq bureaux individualisés.

Le manager, excédé, vient d'envoyer à l'un de ses collaborateurs, un message très bref, sibyllin : VMV.

Le collaborateur, surpris, se demande ce que peut bien signifier VMV...

Il va jusqu'au bureau de son chef pour poser la question... il découvre stupéfait la signification, il croit à une plaisanterie, Viens Me Voir...

Cela fit le tour de l'entreprise. C'est un peu compliqué de parler ensuite de management par la proximité...

Au commencement était l'action...

Au commencement était la parole...

Au commencement était la relation...

Ces principes étaient, sont sans doute encore le moteur de ceux qui entraînent les autres. Par tous temps, toutes occasions, toutes situations.

Il y a celui dont l'engagement aspire les autres.

Il y a celui dont la parole entraîne et galvanise.

Il y a celui qui crée cette chaleur de la relation, donne la conviction, la certitude d'être accompagné, soutenu, formé.

Ces principes fédèrent et agrègent à une communauté. Surdimensionnés, ils peuvent écraser, mais ils associent fortement hommes, équipes, tâches, missions à accomplir.

Que se passe-t-il ?

Mais voilà, le monde tourne, le temps s'écoule et s'il fallait dessiner ou définir vite le management de notre époque, nous dirions assez spontanément que le management c'est envoyer et recevoir des mails. Il n'y a aucune ironie, aucun mauvais esprit. Il faut bien dire que cela représente aujourd'hui la tâche essentielle de nombreux managers dans nos entreprises.

Management, en lisant ce mot, certains pourraient ne pas se sentir concernés. Pourtant les techniques de management sont transposées dans tous les domaines de la vie sociale. Leurs concepts sont repris et adaptés par des secteurs autrefois bien étrangers à ces logiques. Le monde des organisations est le lieu où vit la majorité d'entre nous. Que nous soyons en charge d'une équipe ou non, notre mode d'action et de vie se modifient. Nous mutons.

« Au commencement était le mail » semble être la nouvelle règle de fonctionnement des managers, ceux qui dirigent les autres. La proximité n'est plus ce que nous croyons. Insensi-

blement de nouvelles pratiques envahissent les entreprises, créent de nouvelles insatisfactions.

Le mail a-t-il créé ce nouveau management ? Ou bien le mail vient-il tout simplement, au bon moment, couronner une lente dérive des formes et méthodes de management et de pouvoir ? N'y a-t-il pas depuis bien longtemps une modification profonde en marche ? Il ne s'agit plus de gouverner, d'animer des communautés de femmes et d'hommes. Il s'agirait d'administrer, de bien gérer les choses. Animer ou gérer telles sont des directions que l'on voudrait naturellement complémentaires. Ces deux faces d'une même réalité doivent-elles s'opposer ? En théorie, non. En pratique et dans les choix psychologiques des gens, malheureusement oui. La gestion est devenue envahissante, indispensable, tentaculaire. La relation est un plus, mais cela ne fait pas le fond du travail.

Pas une rencontre sans que les personnes ne fassent référence au poids démesuré, irrépressible, insensé de la gestion des mails dans leur quotidien. Aucune solution à vue humaine n'apparaît, c'est un flot qu'on ne peut endiguer. L'homme seul ne peut que subir, les organisations s'en plaignent, sans agir.

Comment réagir ?

Cet ouvrage s'adresse aux managers qui souhaitent sortir d'une spirale étouffante, pour eux-mêmes, pour leurs équipes. Il présente une analyse qui pourra également éclairer tous ceux qui se préoccupent de l'évolution des relations humaines dans nos sociétés.

La rencontre et la formation de nombreuses personnes sur l'organisation de leurs fonctions et de leurs temps m'ont imposé un cheminement nécessaire pour élaborer des solutions réalistes.

Tout d'abord pour reprendre pied dans une situation, il faut percevoir avec réalisme ce qu'il se passe véritablement pour nous, pour notre environnement proche. Comprendre, décrypter permet de réagir. Nous vous présenterons des explications de cette révolution dans la communication, dans notre communication. Plus le mail a envahi nos méthodes, notre vie, plus il faut analyser notre comportement. Surcharge, pression, impuissance, addiction, tout peut se produire. Nous le constatons bien chez les autres.

Ensuite notre décision personnelle, peu importe notre niveau de responsabilité dans une organisation, nous permettra de choisir des options pour préserver notre équilibre, notre efficacité, notre mode préféré de relations humaines.

Enfin seulement nous influencerons sur l'écosystème qui nous environne : équipiers, collègues, supérieurs (?), prestataires. Avec des règles choisies, proposées, acceptées par le plus grand nombre.

Rechercher, demander immédiatement des outils pour régler cette question, sans consacrer le temps nécessaire à une phase de diagnostic et de compréhension, d'auto-analyse (osons l'expression), c'est négliger les chemins de l'intelligence et de la volonté personnelle pour modifier un comportement, le sien, avant celui des autres. C'est faire semblant de vouloir changer quelque chose. C'est ignorer, qu'à l'occasion de cette réflexion personnelle, chacun va identifier des choses fondamentales. De là, seulement, naîtront des résolutions concrètes et simples, fortes et pérennes.

## Chapitre 1

# L'empire du mail s'étend

Les chiffres le montrent.

Le mail est devenu un moyen majeur de communication. Personne n'y échappe. Aucune fonction, aucun niveau hiérarchique ne s'y soustrait. Massif, le phénomène devient inquiétant car il emplit nos journées, nos temps libres. Au travail comme à la maison.

Sa nature est hybride : moyen de communication qui faisait moderne... il est devenu le « couteau suisse » de nos vies, de notre organisation.

Comprendre ce qu'il est, d'où il vient, comment il a grandi n'est pas superflu. Décrypter son ADN va conduire l'émergence de solutions réalistes.

Sa plasticité, sa flexibilité, sa rapidité désignent le mail comme l'outil de base du management le plus partagé. Cha-

cun l'utilise mais fait comme les autres. Chacun en a besoin, mais l'uniformité devient évidente.

## *La preuve par les chiffres*

### **Avoir une juste perception des phénomènes par des constats chiffrés**

Le mail a 40 ans. Remettons de l'épaisseur chiffrée dans cette success story du mail en entreprise, pour évaluer, distinguer et discerner entre l'objectivité et l'émotion.

Combien de mails reçus par jour ? Tout part de là. À la question posée dans tous les séminaires animés, peu importe le secteur d'activité, la réponse est toujours entre 60 et 80 mails reçus par jour, pour des managers intermédiaires, le plus grand nombre.

Le site arobase<sup>1</sup> nous assure une appréciation moins artisanale que notre seule expérience et réalise une synthèse de plusieurs enquêtes.

*« 88 courriels sont reçus et 34 sont envoyés en moyenne par jour en entreprise par chaque collaborateur. »*

*« Les cadres estiment passer plus de 5 heures par jour en moyenne à consulter leur messagerie – 5,6 heures en France et 5,4 heures en Europe. Aux États-Unis, ce chiffre monte à 6,3 heures<sup>2</sup>. »*

---

1. [www.arobase.org/actu/chiffres-email.htm](http://www.arobase.org/actu/chiffres-email.htm)

2. Étude Adobe, août 2015.

L'enquête Adobe (enquête juillet 2015) décrit les modes, moments et lieux de consultation des mails :

- En regardant la télévision, 70 %.
- Au lit, 50 %.
- En vacances, 50 %.
- Dans la salle de bains et aux toilettes, 42 %.
- En conduisant, 18 %.
- Au téléphone, 43 %, (45 % enquête réalisée en 2017 pour la France, contre 55 % au Royaume- Uni)

On peut s'étonner des lieux choisis... de l'attention démontrée.

L'email à 36 % est le moyen de communication préféré entre collègues (enquête Adobe 2017).

Les mails sont de plus en plus consultés sur les smartphones devenant un outil universel pro/perso.

Cette même enquête souligne qu'en termes de marketing direct l'utilisation du mail a tendance à un peu baisser mais reste le vecteur privilégié.

Les managers ont une impression de croissance exponentielle de ces tâches, une enquête Gallup confirme ce type de croissance, par exemple en Grande-Bretagne.

Des personnes témoignant d'une réception quotidienne d'au moins 100 mails, de diverses provenances professionnelles, hors publicité, sont trop chargées, proches du burn-out. Elles utilisent de multiples moments de pause et de loisirs pour tenter d'endiguer le courant qui les submerge.

*« L'abondance des messages à un effet pervers sur le salarié. 43 % des salariés français sont interrompus au moins*

*toutes les dix minutes et 31 % avouent être distraits dans leur travail<sup>3</sup>. »*

Selon les chiffres de l'Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises : 65 % des salariés consultent leur messagerie toutes les 5 minutes, certains avancent qu'il faudrait plus de 60 secondes, après une lecture ou un regard furtif, pour reconnecter au travail précédent.

Une enquête BVA (2012) mesure la qualité de vie au travail. Symboliquement, il faut noter que pour un salarié sur deux, une diminution du nombre de mails signifierait (quasi automatiquement) une amélioration de la qualité de vie. L'impact monte à 59 % pour ceux qui recevraient plus de 20 mails par jour... Ce chiffre de 20 paraît devenir une barrière psychologique à retenir.

- 24 % des salariés traitent immédiatement les mails. Au plus tard ce serait fait dans la journée pour 62 %. Seuls 11 % les traitent dans les 2 jours, 2 % résistent et se donnent 5 jours. Il paraît évident qu'il n'y a plus de temps de latence.
- 34 % considèrent recevoir plus de 25 % de mails inutiles.
- 61 % consultent à l'extérieur ces mails professionnels, cette tranche de population consulte souvent ou régulièrement sa messagerie le soir (pour plus de 60 %) ou le week-end (pour 47 %).
- Pour 48 % de cette tranche de population, c'est une source de stress. Mais c'est aussi une aide précieuse pour le travail.

Les enquêtes se suivent et confirment les éléments majeurs, peu importent les quelques variations de chiffres, les tendances sont bien là.

---

3. *Créfac.*



Pour conclure, un fait et un chiffre.

Le fait. Le multi-tasking s'étend, tout particulièrement parmi les plus jeunes. Cela consiste à faire plusieurs choses à la fois, en mélangeant domaines, outils. Répondre à son portable en activant le haut-parleur, tapoter un SMS à sa petite amie, jeter un œil sur sa boîte d'arrivée de messagerie... Ce fait du multi-tasking est massif, constatable par tous, partout. Déstabilisant pour celui qui parle, anime, transmet, demande, il est à la limite de l'irrespect. Devant les remarques, les gens concernés disent ingénus : « Cela a l'air de vous choquer mais vous savez notre génération fonctionne comme cela et c'est aussi efficace... ». Bref on vous donne le rôle de l'ancien, légèrement ringard...

Le chiffre, 10 %. Une étude menée par le London's institute of psychiatry aurait mis en évidence le fait que « passer ainsi perpétuellement d'une tâche à une autre induit une perte de dix points du quotient intellectuel, soit l'équivalent d'une nuit blanche ». Cette étude citée par un chercheur de l'Anact, n'a pas été, à notre connaissance confirmée.

Mais en effet comment imaginer que le fait de passer sans cesse d'un travail à un autre, écrire, téléphoner, regarder ses messages, etc. serait sans conséquences. C'est un peu allumer et éteindre en permanence notre interrupteur cérébral. Croyons-nous que cela n'a aucun effet sur notre vision, sur la lumière répandue, sur la longévité de l'ampoule ? L'épuisement que l'on peut constater chez nombre de managers trentenaires trouve dans ce phénomène une cause possible.