

- RH / Management
- Recrutement
- Droit du travail
- Rémunération et salaire
- Management
- Formation
- Efficacité personnelle

**La chronique du management**

# Manager confronté à un salarié qui procrastine : comment le faire travailler efficacement?

Les adeptes de la procrastination qui remettent sans cesse à plus tard leur travail, usent les managers. Quelques pistes pour remédier à cette tâche... chronophage.

ARTICLE RÉSERVÉ AUX ABONNÉS Durée : 3 min



Dans un monde d'urgence, pour ne pas jouer au dur ou au sournois, le manager doit s'empresse de mettre les choses au clair très vite.

SELIMAKSAN/ISTOCK

**Par Claire Padych**

Publié le 29/10/2022 à 09:00

- RH / Management

Il y a les tenants de la méthode forte, en mode martial : "Toujours pas fait ? C'était pour avant-hier." Il y a aussi celle des sournois qui rompent le contrat tacite du "rendu à telle heure" et glissent un : "Il faudrait avancer le travail car le patron/le client le veut pour maintenant." Des organisations stressantes pour le salarié qui ne peut rien négocier, sauf y répondre par une attitude que redoutent tous les managers sans exception : la procrastination. Du latin "pro" (pour) et "cras" (demain). En chœur, inscrit en lettres de feu dès la maternelle : "C'est pour aujourd'hui ou pour demain ?" C'est remettre au lendemain ce qu'on n'a pas envie de faire. " Aujourd'hui peut-être, ou alors demain, ce sacré soleil me donne la flemme." "Un point fait à temps en évite cent", répond doctement le proverbe à cette tendance (que beaucoup qualifient de "paresseuse"). Certes. Mais si ce point est celui de trop (comme la goutte dans le vase) ou que, vraiment, ce n'est pas le moment, ce défaut retiendra tous les prétextes pour laisser le travail de côté, voire l'oublier et l'enfourer à jamais. Dans un monde d'urgence, pour ne pas jouer au dur ou au sournois, le manager doit s'empresse de mettre les choses au clair très vite et en cinq étapes.

### **Etre exemplaire...**

Comment lutter contre l'accumulation de dossiers et rattraper les membres de son équipe qui se défilent ? En étant soi-même "exemplaire, sans être parfait, répond Anne-Véronique Herter, auteure *d'Osez le courage managérial !* (Fauves, 2022). On ne peut pas demander à son équipe de suivre un chemin que l'on ne suit pas". Or, "nous sommes tous concernés, nous sommes tous des procrastinateurs en puissance ! Nous avons chacun, dans notre vie professionnelle et/ou personnelle, notre lot de tâches que nous repoussons à plus tard", souligne Diane Ballonad Rolland, qui a écrit *J'arrête de procrastiner ! 21 jours pour arrêter de tout remettre au lendemain* (Eyrolles, 2016).

Avant d'être les autres, l'enfer, c'est soi-même. Si le manager remet tout, pourquoi son équipe agirait-elle autrement ? L'exemple d'abord, puis s'attaquer à l'organisation. Elle relève du manager, donc c'est à lui d'imposer un rythme, de respecter les processus sans s'en absoudre aussi chronophages soient-ils. En règle deux bis, le L22242-17 du Code du travail : le droit à la déconnexion. D'où la règle numéro trois : mulot ou stylo en main, vérifier d'où vient le problème. S'il vient de la hiérarchie du manager, en raison d'un sous-effectif et/ou d'une suractivité, la quatrième étape est d'avoir le courage de lui dire que soi-même et les équipes ne tiendront pas, avec juste ce qu'il faut de diplomatie assortie d'un plan d'action, sans remettre en cause son pouvoir de direction, ni forcément évoquer le "quiet quitting"

qui guette dans l'ombre. Si c'est une charge que ne peut assumer le salarié, la quatrième étape est d'échanger avec lui "sur ce qui fonctionne et sur ce qui doit être fait autrement" conseille Anne-Véronique Herter. Elle préconise de choisir "l'empathie plutôt que la sympathie", c'est-à-dire d'écouter et de l'accompagner dans le souci de résoudre ce problème. Dernière phase : redistribuer les tâches avec un suivi sans faille du procrastinateur repent et des autres.

### **"La voie du kaizen"**

"La procrastination naît du découragement", affirme Diane Ballonad Rolland, qui rappelle que ce n'est ni une maladie, ni de la paresse, ni une fatalité, ni même un simple problème de gestion du temps. "Tout, je dis bien tout devient possible, accessible, à notre portée !", affirme-t-elle en proposant "la voie du kaizen" appelée la philosophie japonaise "des petits pas". Lors de la phase de discussion, le manager aura principalement à déterminer le type de procrastinateur qu'il a face à lui.

Sept étapes sont nécessaires pour identifier : ce qu'il a tendance à reporter (1) ; ce qui le rebute précisément dans les tâches à accomplir (2) ; tout ce qui l'empêche de s'y mettre (3) ; ses "fausses bonnes excuses" (4) ; le prix de sa procrastination, notamment sur les autres membres de l'équipe (5) ; les bénéfices cachés de son inaction, comme reporter sur les autres son travail (6) et oser le confronter à ses peurs, surtout pour les plus perfectionnistes (7). A partir de ces réponses, en revisitant collectivement l'ensemble du poste, "la voie du kaizen" permet de prendre des engagements en améliorant petit à petit le quotidien, car comme le disait Lao Tseu : "Un voyage de 1 000 lieues commence toujours par un premier pas".