

Il n'y a pas d'urgence, que des gens pressés

Nous proposons de commencer cet écrit par une évaluation rapide afin de situer le lecteur sur la question de l'urgence institutionnelle.

- *Selon vous, votre institution fabrique-t-elle des urgences ?*
- *Est-ce que vous pensez participer aux urgences de votre institution ?*
- *Est-ce que vous regardez votre portable professionnel en réunion ? Vous arrive-t-il régulièrement de vous en absenter pour répondre à des « urgences qui peuvent attendre » ?*
- *Est-ce que vous regardez votre boîte mail professionnelle en rentrant chez vous le soir, en vacances ou avez-vous un accès sur votre portable personnel ?*
- *Est-ce que les plages vacantes de votre agenda professionnel vous angoissent ?*
- *Voyez-vous régulièrement des situations d'alerte et des mises en mouvement rapides de l'institution sur des problèmes que vous aviez signifiés calmement plusieurs mois avant sans avoir été entendu ?*

INTRODUCTION

En 1962, Michel Siffre s'est enfermé seul durant deux mois dans une grotte à 110 mètres de profondeur, isolé de tout. Pas de soleil, pas d'horloge. Pendant six mois, il a observé comment son corps et son esprit réagissaient sans repères. Qu'a-t-il découvert ? Que le temps tel qu'on le perçoit est une illusion. « *Sous terre, sans repères, c'est le cerveau qui crée le temps... Le temps perçu s'écoulait deux fois moins vite que le temps réel.* » On peut ajouter que le temps est relatif à l'idée d'une fin, c'est-à-dire à la mort et à l'idée du contrôle. Culturellement, en Inde on aura une représentation du temps différente.

Maximilien Bachelart

Docteur en psychologie, fondateur de l'Institut du Comment.

Audrey Mady

Directrice chez Adoma (Groupe CDC Habitat), consultante à l'Institut du Comment.

Bérengère Tailleux

Directrice retraitée d'un service exerçant des mesures AGBF, consultante à l'Institut du Comment.

On s'imagine une réincarnation perpétuelle et une idée selon laquelle on ne contrôle pas cette donnée. Si un événement survient, soit on tente de le maîtriser, de le dépasser, soit on accepte que c'est l'œuvre de Dieu. Donc, le temps est aussi une représentation qui prend ses racines dans une culture, une éducation. Les gens ne sont pas résignés, ils acceptent et se laissent porter dans le flux d'une immortalité.

En occident les gens pensent être maîtres de leur agenda. Il est donc intéressant de lier la temporalité et le besoin de maîtrise personnelle.

I — LES NOTIONS DE TEMPS ET D'URGENCE

1.1 LE TEMPS

La notion de temps est, si nous sommes interrogés, assez évidente, les années, les jours, les heures, les minutes... Cependant, notre rapport au temps est singulier et l'appréciation que nous en avons est multiple, liée à l'individu lui-même, à son âge, sa profession, sa culture...

Parfois, il s'écoule lentement, il s'accélère, se contracte, est comprimé. A-t-on le temps? Peut-on gagner du temps? On dira «*j'ai perdu mon temps!*», «*j'ai fait mon temps*», «*tuer le temps*»... Il y a également le temps subjectif, celui des sensations, des émotions. Le temps ne s'écoule pas de manière uniforme, malgré son organisation physique.

Il nous faut comprendre comment aujourd'hui dans certaines situations nous subissons le temps, comment le temps «*pressé*» et l'urgence s'invitent dans notre manière de vivre, de travailler. Comment nous sommes-nous soumis à la vitesse du temps et pourquoi subissons-nous cette urgence du temps?

Le phénomène de l'urgence est arrivé avec les questions économiques et technologiques (Bachelart *et al.*, sous presse). L'avènement de ces questions a transformé le rapport au temps et imposé des réponses impérativement immédiates. **Le temps devient un objet que l'on fragmente, que l'on augmente ou que l'on contraint.**

Le culte de l'immédiateté est omniprésent, renforcé par le fonctionnement de la mondialisation, tout est connu, vécu, en temps réel.

Confrontés à ce temps variable, la question de l'urgence est-elle toujours de même nature pour nous? Existe-t-il des urgences différentes? Suivant le contexte, sont-elles légitimes ou superflues? Celles-ci viennent-elles des mêmes causes et produisent-elles les mêmes effets?

Notre propos n'est pas de nier la question réelle de l'Urgence, notamment sur le plan humanitaire, voire sur le plan climatique ou social, mais plutôt de comprendre en quoi cette notion s'invite partout dans notre quotidien et dans nos pratiques professionnelles, au point d'en oublier l'essentiel.

Quand nous évoquons le mot «urgences», nous pensons spontanément aux Urgences de l'hôpital. C'est dans cet espace qu'elles sont protocolisées, organisées, et structurées.

Le rôle du service des urgences est d'accueillir tous types de patients, sans sélection, et ce 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 en cas d'urgence vitale ou non. L'arrivée dans cet espace est soumise à un protocole d'accueil précis. C'est grâce à ses aspects rigoureux et respectés que la prise en charge des patients s'organise en fonction de la gravité de leur état de santé et non pas en fonction de leur ordre d'arrivée. En médecine par exemple, il y a une permanence, un relais, des cadres de santé et une direction pour pallier les 5 ou 500 malades ou blessés en urgence. Il n'est pas concevable qu'un hôpital n'ait pas de médecins ou qu'ils soient tous en congés le même jour.

Cela pourrait nous permettre de penser que si des protocoles existent, des conduites à tenir sont édictées, **l'urgence peut-elle être jugulée ?**

Comme nous l'indiquions autre part (Bachelart *et al.*, sous presse), l'existence de protocoles rassure, afin d'optimiser les actions en cas de débordement émotionnel, mais ces derniers empêchent l'action sur mesure émanant d'une réflexion, voire une prise de risques qui permet de gérer l'exception.

Une masse de procédures peut emprisonner l'intervenant, qui, faute d'analyser la situation et donc de poser un diagnostic, appliquera sans réfléchir les directives. Ainsi, face à une anomalie, l'absence de réflexion et d'analyse peut provoquer plus de dégâts que de solutions.

Il existe derrière ces règles et ces procédures des réalités autrement plus complexes, bousculant la rigueur des normes officielles, pour s'ouvrir à la possibilité de créativité, aux réponses innovantes et à la variété des situations.

Il est essentiel de vérifier que les protocoles et procédures sont toujours d'actualité et que le contexte dans lequel ils s'appliquent n'a pas changé. **Des protocoles obsolètes provoquent également de l'urgence dans des situations pourtant parfois maîtrisables** : nous pouvons citer les protocoles «conduites à tenir concernant les fugues des mineurs», les indications sont-elles mises à jour ? Les numéros de téléphone sont-ils encore valables ?

Il est tout autant nécessaire de vérifier si les systèmes de gestion sont opérationnels, des données obsolètes pouvant entraîner des erreurs de saisie, des pertes de données ou des difficultés à retrouver des informations importantes.

1.2 L'URGENCE, PLUS PRÉCISÉMENT

Pour commencer, citons trois niveaux d'où peut naître ou être entretenu le phénomène d'urgence :

- au niveau individuel, personnel;
- au niveau interindividuel par une sorte de contamination émotionnelle;
- au niveau d'une équipe ou de l'institution face aux contraintes plus extérieures.

Nous pensons qu'il y a l'urgence que nous créons nous-mêmes dans l'institution et l'urgence que nous subissons de l'extérieur, mais à laquelle nous donnons alors du crédit. Mais nous pourrions exposer que **toute urgence est anticipable**, intérieure ou extérieure, et que ce qui reste prégnant et pertinent, ce sont les sensations et les comportements engendrés par les individus qui composent l'institution.

La question doit être abordée de manière systémique, ce qui signifie qu'il est nécessaire de voir sa part de responsabilité et non de culpabilité dans les phénomènes qui nous adviennent.

II — OÙ SONT LES VRAIES ET LES FAUSSES URGENCES ?

Il y a bien évidemment des urgences fabriquées en interne et des urgences imminentes que nous subissons, puisque nous sommes pris à chaque fois dans un ensemble de systèmes sur lesquels nous n'avons pas de prise dans l'immédiat.

Mais il faut aussi différencier les choses qu'on ne peut modifier dans l'instant et les choses qu'il serait intéressant de modifier à moyen ou long terme et nécessitant une réflexion, un effort et une stratégie, remettant en cause l'existence d'une urgence.

Il s'agit plus précisément, notamment, du travail de partenariat, des difficultés que nous vivons à cause d'un collègue, ou d'un supérieur hiérarchique ne permettant pas d'œuvrer de manière cohérente dans un but commun...

La clé est dans le fait de **prendre conscience que nous sommes pris dans un système que nous renforçons** et de pouvoir temporairement en sortir en allant voir les autres systèmes qui nous influencent. L'urgence est donc un sentiment de nécessité d'agir en imaginant éviter un préjudice ou des difficultés par la suite. Elle met donc la personne face à la sensation de devoir faire immédiatement, quitte à revoir ses priorités instantanément. Elle vient donc bouleverser et met en tension la responsabilité et la temporalité.

Finalement, est-il possible d'arborer une apparence sereine et répondre aux injonctions effrénées du social ? Si nous prenons un temps de réflexion, cela

démontre-t-il une nonchalance ? Un manque d'intérêt ? Ressentir l'urgence serait peut-être une façon de montrer de l'empathie face aux problèmes, une façon de ne pas se sentir complice de non-assistance. Faire, permettrait de se donner bonne conscience, de répondre à la commande sociale ou de ne pas s'avouer vaincu.

Agir l'urgence serait une soupape de décompression face à la pression sociale ?

La difficulté est souvent de conclure très rapidement qu'on ne peut rien faire ou de répondre de manière instantanée.

Nous pensons qu'il est utile d'atteindre une lucidité nous permettant de comprendre ce sur quoi nous avons prise et ce sur quoi nous n'avons pas prise. Pour ce deuxième point, il est également important de différencier ce sur quoi nous n'aurons jamais prise et ce sur quoi nous pourrions peut-être avoir une action en nous en donnant les moyens, mais donc de manière non urgente !

L'Aide Sociale à l'Enfance, les départements, une direction, un conseil d'administration... nous ordonnent d'exécuter des missions, il sera donc nécessaire de travailler à la prise de conscience des limites et applications de ces missions, en somme, à une prise de conscience collective sur ce que nous produisons effectivement, et dans ce travail à la chaîne, impliquant parfois incompréhension, renforcement des rôles, burnout, arrêt de travail...

Il faut donc des capacités cognitives et émotionnelles, donc psychologiques... une organisation, de nouvelles habitudes et un sang-froid face au débordement.

III — DES URGENCES FABRIQUÉES

Nous évoquerons quelques situations génératrices d'urgence, des imprévus prévisibles et des imprévus imprévisibles

Une organisation ou des conduites à tenir connues de tous, permettent de mieux gérer les imprévus prévisibles lorsqu'ils surviennent.

L'arrêt maladie d'une collègue, une famille qui s'invite à l'improviste, une panne informatique... En proposant des scénarios possibles et en définissant des protocoles clairs, on agit de manière plus efficace et l'on réduit les conséquences négatives, comme le stress, les énervements, le doute... et puis chacun sait ce qu'il lui est possible de mettre en œuvre. Il faudra néanmoins veiller, comme nous l'écrivions plus avant, à ce que ces protocoles soient toujours d'actualité.

Enfin il existe les urgences fabriquées. Ne nommerait-on pas «urgence» toutes les situations du quotidien qui ne sont pas anticipées, qui sont mal préparées, voire négligées ?

L'urgence, c'est souvent l'incapacité de prévoir et d'anticiper des situations que nous connaissons : organiser le réveillon de Noël, planifier le manque de personnel durant les vacances d'été, programmer le plan de formation ou la gestion du parc automobile. Si une équipe répond par exemple à un appel à projets en 24 h pour tenir les délais alors qu'ils sont connus depuis quelques mois, elle va se créer une urgence.

Nous pouvons également identifier de l'urgence en gestion RH : par exemple un recrutement mené de façon hâtive, au point d'embaucher un personnel qui n'est pas compétent pour les tâches qui lui sont assignées. Le temps pour bien penser le recrutement et les compétences requises n'a pas été pris. Bien recruter, bien expliquer, accompagner et former sont nécessaires...

Les urgences ne sont pas dans la situation, mais dans l'incapacité d'avoir préparé, imaginé un changement, une modification du quotidien, de bousculer ses habitudes.

C'est ce fameux exemple de l'accueil à l'ASE d'un enfant le vendredi soir à 17 h...

Il existe toujours des situations extrêmes, cependant des éléments indicateurs existent, comme les cailloux du Petit Poucet.

Cette situation est déjà connue d'un bon nombre d'intervenants, de nombreux signaux d'alerte ont été portés à la connaissance des travailleurs sociaux, l'ASE a-t-elle déjà été sollicitée ? Les éléments inquiétants ont-ils été partagés ? L'ASE a-t-elle imaginé une orientation possible, pris des contacts... ?

Bien sûr, il n'est pas forcément question de définir précisément la suite, mais peut-être de poser quelques jalons afin de ne pas être surpris un vendredi soir. Cela demande du temps, de se coordonner, de sortir de sa zone «de confort» (qui est souvent une zone d'inconfort), mais cela évite «la crise», de bousculer son organisation, d'avoir le sentiment de gérer seul une situation et de perdre beaucoup de temps.

Une fois la crise passée, d'autres tâches s'invitent et l'analyse des tensions, de la perturbation ne se fait généralement pas et la situation se reproduit.

IV — PRESSION D'AGIR : EXERCICE DU POUVOIR

À quoi servirait la sensation d'urgence ? Fabriquer de l'urgence a-t-il du sens ? L'urgence donne de l'importance à une personne, à une équipe ou à une action.

« Beaucoup d'établissements disent ne pas savoir gérer l'urgence alors qu'ils l'ont en fait créée » (Bachelart & Mady, 2023).

4.1 AU NIVEAU INTERINDIVIDUEL

Si l'on est en position hiérarchique, fabriquer une urgence, c'est s'assurer qu'on obtiendra une réponse dans les délais que l'on souhaite.

Nous pourrions dire qu'il peut se créer intentionnellement de «*fausses*» urgences, une manière de faire pression pour obtenir des actions ou des réactions d'une équipe en rendant prioritaire quelque chose qui ne semble pas l'être.

Citons par exemple la demande expresse d'un cadre d'obtenir un rapport dans les jours à venir, alors que la date prévue de dépôt n'est pas atteinte, afin que celui-ci puisse le lire avant son départ en congé.

Créer de l'urgence permet de se rendre inaccessible, telle cette directrice prise par des dizaines de tâches, pendue au téléphone, que l'on n'ose plus importuner. L'urgence affichée permet d'éviter certaines tâches qui nous semblent inintéressantes ou de nous échapper de situations qui nous sont inconfortables.

Il est nécessaire de distinguer la notion de temps de celle de l'importance d'une tâche/situation, ceci permettant parfois d'éviter la fabrication d'une urgence.

Pour un manager organiser et valider les congés pour les salariés est important, mais non urgent, mais la question du confort et de la cohésion d'équipe est aussi à poser : ne pas le faire dans un délai acceptable entraîne incertitude et stress, avec effet sur l'équilibre professionnel/personnel possiblement des arrêts, des questions CSE et donc une pression pour le manager.

4.2 UNE ÉQUIPE OU UNE INSTITUTION FACE AUX CONTRAINTES EXTÉRIEURES

Un autre moyen de créer de l'urgence est de ne pas savoir dire non et de se faire dicter sa commande ou ses priorités par une personne ou une institution dont on pense qu'elle a le pouvoir, cela au détriment de la qualité, voire du travail à fournir... la crainte étant alors d'être par la suite «*sanctionné*» pour ce qui pourrait apparaître comme un refus de collaboration, un acte de résistance/défiante.

Nous pouvons citer toute personne en dehors de l'organigramme officiel de l'institution incarnant une autorité : élu, inspecteur de l'Aide Sociale à l'Enfance, le Conseil d'Administration... C'est le cas des directions de MECS, à qui l'on demande (ASE, Inspecteurs de l'ASE, élus...) d'accueillir «*en urgence*» un mineur qui est exclu d'une structure et pour lequel il faut absolument un autre accueil. Répondre que cet accueil mettrait en péril et perturberait d'autres enfants, voire désorganiserait la stabilité toujours relative des accueillis, nécessite une réelle assurance et parfois un certain sang-froid, sachant que toute l'organisation de la MECS est dépendante de ces interlocuteurs.

Certaines «*urgences*» sont provoquées quelquefois par crainte de s'opposer, pensant protéger la structure de mesures de rétorsion, nous le savons parfois bien réelles, mais souvent fantasmatiques.

Un autre exemple : imaginons un service éducatif amené à produire des rapports pour un juge, si celui-ci informe tardivement de sa prise de congé : la priorité passe subitement au réajustement des nouvelles dates de rendu et donc viendra bouleverser l'organisation de travail des intervenants sociaux.

4.3 L'INSTABILITÉ DES DIRIGEANTS ET DES ÉQUIPES ET LE RETENTISSEMENT SUR LES PROJETS ET PERSPECTIVES

Il nous semble important de définir la part de responsabilité, individuelle ou collective, dans la création de l'urgence.

Mais il y a un mais : il est nécessaire de remettre en perspective la question de la stabilité nécessaire de l'équipe, des travailleurs de terrain aux dirigeants. En effet, une impermanence chronique risque de concourir à la création de l'urgence par un ordre des priorités et des moyens mis en œuvre chamboulés.

La venue d'un nouveau dirigeant implique généralement un regard différent sur la situation globale, et probablement des changements de directives de celui qu'il remplace. Comme le problème est dans la définition du problème, en cascade on peut s'attendre à un changement de cap, ce qui vient interroger la transmission et la continuité de l'institution qui est liée également au regard que l'on porte sur elle.

De ce fait, les employés peuvent avoir des craintes concernant l'avenir, se demander si les projets en cours vont se poursuivre, si la stratégie de l'entreprise est identique, et parfois imaginer un impact sur leur travail. **Pour déployer une stratégie cohérente il faut du temps**, imaginer des moyens à mettre en place nécessitant une adhésion des équipes, puis un déploiement progressif.

Un turn-over, des dirigeants comme des équipes de terrain, vient forcément entraver tout cela et remettre en partie à zéro le processus consistant à tous avancer dans la même direction.

Pour cela, encore faut-il avoir éprouvé le terrain, partager une vision avec le reste de l'équipe et ne pas s'opposer à la mise en œuvre d'actions concrètes. L'instabilité des équipes n'est pas propice à une appropriation des questions institutionnelles avec un effet « intérim » ne permettant plus de se sentir concerné pour la bonne marche du groupe. Nous pouvons y ajouter les absences qui demandent un remplacement et donc exigent de différer certaines tâches de construction, afin de se centrer sur la fonction à remplacer. Une situation de carence au niveau des cadres peut également donner un sentiment de crise permanente aux équipes de terrain, qui, sans orientations clairement définies, pourraient répondre sous forme de réaction urgente, sans prendre le temps de se projeter et d'anticiper.

Les nouveaux dirigeants en poste peuvent aussi se montrer exigeants pour montrer à leur supérieur ou conseil d'administration qu'ils progressent ou font leurs preuves

et ainsi exercer des pressions sur les salariés pour mener plus rapidement les changements souhaités. Cependant, le travers d'une telle situation est de ne pas prendre le temps de la réflexion stratégique et de la planification. Les transitions demandent du temps et de l'attention, imposer son rythme provoque parfois un sentiment de manque de clarté, de prévoyance pour les salariés.

Tous ces facteurs seront ressentis de manières différentes par les salariés, mais cela peut entraîner également des mouvements de personnel et ajouter de l'insécurité et de la mouvance dans une structure. Il est essentiel que les dirigeants soient conscients de ces impacts sur le fonctionnement des organisations, quand bien même leur stratégie est logique et pertinente, ça n'est finalement pas une institution qui avancera, mais les humains qui la composent.

V — Y'A-T-IL UNE URGENCE QU'ON NE PEUT PAS ANTICIPER ?

Parlons des imprévus imprévisibles : ce sont des événements inattendus et bien sûr hors de toute anticipation.

La crise Covid en a été un exemple. Ces faits, lorsqu'ils surviennent, perturbent le fonctionnement normal de la structure. Ils se distinguent des imprévus prévisibles, pour lesquels des protocoles, procédures ont pu être établis. Pour ces situations, il faut être inventif et réactif...

Comment faire ? *A priori*, aucun plan ne peut prévoir tous les scénarios possibles. Il sera donc question de la **capacité d'une structure à gérer ces imprévus imprévisibles**. Cela dépendra de sa réactivité, de sa flexibilité, de sa capacité d'adaptation et de sa solidarité interne. Mais pour ce faire, quelques points sont à retenir :

- mise en place d'une communication claire et compréhensible pour informer et rassurer les parties prenantes en cas de crise ;
- allocation des ressources nécessaires tant en matériel qu'en moyens humains, pour rassurer et fédérer les équipes et optimiser la capacité de la structure à s'adapter, innover, s'organiser.

L'urgence serait donc d'anticiper le pire, c'est à dire dépenser de l'argent, élaborer des stratégies pour parfois le peu de probabilité que ce pire arrive.

C'est ainsi qu'en 2009 en anticipation de l'épidémie de la grippe H1N1, les structures se sont équipées de matériel (masques, gel hydroalcoolique, protocoles de remplacement...). Un vaste plan national (vaccination, mesures de précaution, site internet...) est mis en place.

Cependant, une fois la crise passée, tout comme pour les imprévus prévisibles, il est primordial de prendre le temps d'analyser les actions menées, d'en tirer les conséquences et d'adapter les moyens à minima.

VI — LES EFFETS CORROSIFS DE L'URGENCE

L'urgence peut créer des souffrances. Elle est nécessaire et intéressante si l'on est convaincu de l'utilité du projet, si l'on pense que ce que l'on fait a du sens, si cette urgence est vécue de manière consentie et non subie.

Dans le cas contraire, si l'on ne comprend pas le sens du projet, que celui-ci est tronqué, n'aboutit pas ou si l'on ne perçoit pas sa finalité, alors les risques de démotivation, de stress, de burnout s'inscrivent dans la suite logique.

Rappelons que la hiérarchie, la direction ne sont pas toujours responsables du sentiment d'urgence qui peut venir des équipes de terrain. Il peut notamment apparaître des ralentissements dans les prises de décision créant un stress, lorsqu'il a été décidé explicitement ou implicitement que trop de personnes doivent valider des propositions d'équipes. Dans ce cas, le système n'est plus au service d'une fluidité.

Rappelons alors que le chef de service ou le travailleur social peuvent et doivent prendre des décisions au regard de leur champ d'intervention et de compétences.

Indiquons également que **la notion d'urgence est souvent liée à un risque ou un danger imminent.**

Cependant, il est tout aussi pertinent de souligner que ce qui est perçu comme « urgent » à un moment donné peut perdre de son caractère d'urgence si l'analyse de la situation est menée avec calme et détermination et si le diagnostic est posé de manière constructive. Ainsi nous avons déjà observé que l'évaluation d'une situation est souvent subjective et dépend également du contexte, mais aussi des personnes présentes.

Ce qui peut être important, voire prioritaire pour l'un sera minoré par quelqu'un d'autre. L'excitation n'est pas « bonne conseillère » et il est donc primordial de prendre le temps de l'analyse.

Le niveau de l'urgence peut aussi évoluer rapidement. Une situation critique peut nécessiter une action immédiate, comme par exemple débloquer un secours d'urgence pour une famille qui est menacée de coupure d'électricité, mais une fois la crise gérée, ce n'est plus une situation urgente.

Cependant, il sera nécessaire de proposer un accompagnement adéquat afin de traiter cette problématique et dégager les priorités afin que les demandes de dernière minute ne se reproduisent pas.

VII — LES EFFETS PERFORMANTS DE L'URGENCE

Travailler dans l'urgence, lorsque les éléments sont relativement maîtrisés et organisés, peut avoir des effets très positifs sur la performance, tant individuelle que collective.

Ainsi, cela peut motiver les équipes, être un stimulant, chacun ayant à cœur de faire au mieux et de montrer son engagement dans le projet. Cette pression peut permettre de développer de nouvelles compétences, d'améliorer ses acquis, de se découvrir de nouvelles ressources personnelles.

Ce peut être aussi un facteur de développement personnel, c'est-à-dire avoir un sentiment de « maîtrise », avoir le sentiment de gérer le stress et une capacité à « faire face ». Ce sentiment d'urgence peut également inciter à « se donner » complètement, évitant ainsi les « temps morts » et/ou la distraction. Le temps est optimisé et les points forts sont priorités.

Ce peut être aussi un puissant levier fédérateur dans une équipe, chacun souhaitant une issue heureuse de cette action. L'atteinte de l'objectif dans un contexte d'urgence donne un sentiment d'accomplissement et peut permettre de mobiliser une équipe sur d'autres projets.

L'équipe ou la personne est concentrée, privilégie les tâches essentielles, ou développe de la créativité pour résoudre certains problèmes. Ainsi **le sentiment d'urgence peut permettre des innovations, des améliorations** et sortir du quotidien. Ce sentiment permet parfois d'être créatif, d'analyser les situations avec pertinence, ces élans de stress permettent de se dégager d'un sentiment de redondance au travail et donc d'épuisement.

L'urgence rend le temps excitant et peut être un carburant sans être un problème. Mais trop régulière et non maîtrisée, elle mène parfois à confondre nos besoins avec ceux des bénéficiaires. Stress, anxiété, épuisement professionnel, décisions irrationnelles ou hâtives sont le revers de cette même pièce et cela concourt à la dégradation des conditions de travail, freine, voire empêche l'atteinte des objectifs ou la réalisation de la mission.

Il est donc essentiel de gérer et canaliser ce sentiment de manière constructive, en veillant à maintenir un équilibre entre l'urgence et le calme, la pression et la sérénité.

VIII — L'URGENCE EXISTE-T-ELLE ET UNE INSTITUTION SANS URGENCE FONCTIONNERAIT-ELLE MIEUX ?

Si on amenait une institution à ne pas fabriquer d'urgence, est-ce qu'elle fonctionnerait mieux ?

Comme nous l'avons vu, l'urgence fait parfois la démonstration qu'on **peut faire les choses vite et bien en laissant du pouvoir aux bonnes personnes : les équipes de terrain**. Il faut cependant que ces moments de stress positif et d'émulation ne soient pas répétitifs et sur un temps long, au risque de provoquer de l'épuisement professionnel.

Un pouvoir mal réparti participe à la fabrication des urgences en institution. Cela peut créer de la confusion, de l'insécurité, rendre la gestion des situations délicates et augmenter le sentiment d'urgence.

Ainsi, des temporalités différentes et inadaptées peuvent créer des tensions, ne pas permettre d'avoir une réponse rapide pour traiter un problème, telle la demande d'un fauteuil adapté pour un enfant qu'on ne peut pas obtenir depuis 3 mois, car le devis n'est toujours pas signé... Des process inadaptés, trop nombreux, incompris, offrent la démonstration que réserver strictement le pouvoir aux décideurs est ce qui crée du problème.

De même, le manque de préparation et d'anticipation augmente les situations dites d'urgence. Si le pouvoir décisionnel est trop concentré ou trop dispersé, alors la créativité, la réflexion et les propositions des équipes de terrain, par crainte ou par obéissance, ne pourront s'exprimer. Cette soumission au pouvoir empêchera toute identification des problèmes, toute analyse pertinente et, de ce fait, entravera la mise en œuvre ou la proposition de solutions efficaces.

CONCLUSION : NE PAS SE LAISSER DÉPOSSÉDER DE SA PROPRE TEMPORALITÉ ET LA CRÉER

Le temps de travailler, de réfléchir, de se poser, de ne pas se faire happer par l'urgence ou par une pression extérieure s'impose.

Redécouvrons notre rythme, redécouvrons le temps de la réflexion et non de la réaction. Sachons être présents dans un accompagnement des équipes ou des personnes avec sérénité, justesse.

À l'heure où les moyens manquent, où les dispositifs sont surchargés, offrons-nous le temps, un temps essentiel pour élaborer, construire, penser. Offrons-nous la qualité.

Bibliographie

- Bachelart, M., Tailleux, B., Mady, A., Benyahia, Y., « L'urgence managériale n'existe pas », *in* L'Empan, sous presse.
- Bachelart, M. & Tailleux, B., «Allier gestion managériale et questions cliniques en protection de l'enfance : le défi», *in* Les Cahiers de l'Actif, n° 576/579, mai-août 2024, pp. 129-141.
- Bachelart, M. & Mady, A., «Le management en protection de l'enfance : de l'urgence à la stratégie», *in* Les Cahiers de l'Actif, n° 568-569, septembre-octobre 2023, pp. 107-122.



L'Institut du Comment (IDC) est composé d'hommes et des femmes de générations, de cultures et de champs d'exercices variés permettant de développer avec vous une dynamique singulière.

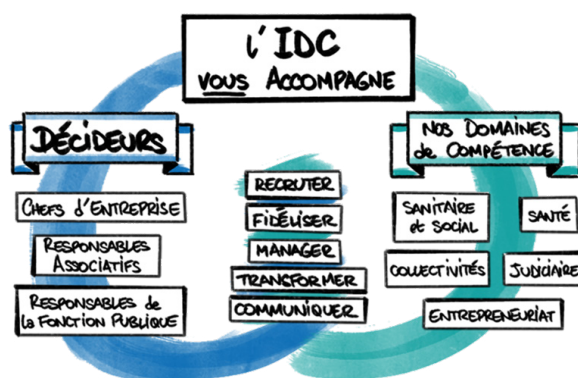
Nous intervenons dans trois secteurs :

- le monde de l'entreprise ;
- le **secteur public** (collectivités territoriales, administrations, entreprises et établissements publics) ;
- le **monde associatif**.

L'IDC VISE LE « COMMENT »

L'Institut accompagne au changement et s'intéresse à :

- comment modifier, expérimenter, transformer,
- comment mettre en œuvre.



NOTRE VALEUR AJOUTÉE ?

- Des professionnels qui ont éprouvé le terrain ;
- Une orchestration singulière faisant intervenir sur chaque situation des experts de plusieurs domaines complémentaires ;
- Une centration sur l'action, l'expérimentation, sur ce qui fonctionne, plutôt que sur les discours, faire vivre des expériences qui créent des effets notables dans la façon de travailler ;
- Trouver un juste équilibre entre les politiques et la stratégie globale d'une part et d'autre part les besoins fondamentaux du terrain sans les opposer ;
- Un discours clair et compréhensible par tous, une audace et un parler vrai notables dans la façon de travailler.



Tél. : +33 (6) 47 154 154 - Email : institutducomment@gmail.com
<http://www.institutducomment.com>