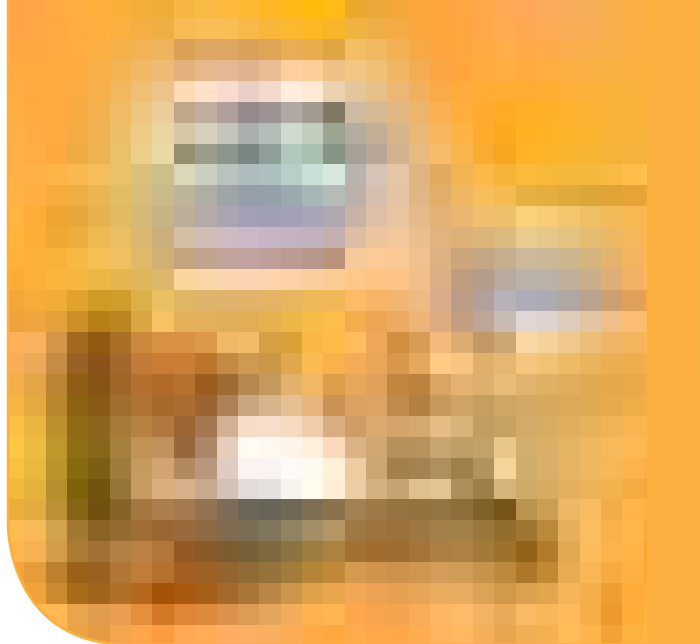


# Gestion du temps : les moteurs de la surchauffe



**Culte de l'urgence et de la performance, face à une charge de travail qui augmente régulièrement, on commence par essayer de faire, puis par y passer ses soirées et ses week-ends. Au final, la surchauffe et la défaillance sont certaines. Pour éviter cela, il y a quelques recettes, qui sont à puiser au fond de soi.**

**I**l fut un temps où la fonction territoriale avait la réputation, parfois pas totalement infondée, de « fonctionner pépère ». Il reste certainement des « zones protégées » où ce fonctionnement est encore d'actualité, mais on constate quotidiennement que ces zones se réduisent encore plus rapidement que la Forêt amazonienne. L'accroissement régulier et rapide de la complexité de l'environnement, des attributions des collectivités, des attentes de nos concitoyens, des demandes des élus, croisées avec le renforcement des contraintes budgétaires font monter la pression. Les premiers touchés par ce « réchauffement climatique » sont les cadres. Il conduit fréquemment ces derniers à se retrouver, débordés, « surbookés », en surchauffe.

## UN MÉCANISME INFERNAL

Imaginons que j'accepte progressivement de prendre en charge des tâches dont l'ampleur dépasse ma capacité de traitement habituelle. Pour tenter de faire face, je peux franchir des étapes. Première étape : l'optimisation. Je vais essayer d'ajuster mon fonctionnement, de gagner du temps en resserrant mon organisation, en utilisant des outils plus performants, en accélérant mon rythme de travail.

Lorsque je constate que cela ne suffit pas, je passe à l'étape suivante : la sur-occupation. Quelques exemples de stratégies que je peux utiliser :

- je fais deux tâches en même temps : je réponds à mes mails pendant la réunion ou pendant un entretien avec un collaborateur, je téléphone tout en conduisant...
- j'étends mon temps de travail : je ne fais plus de pause, je déjeune tout en travaillant, j'arrive plus tôt, je repars plus tard, j'emporte du travail à la maison...
- je « prends des raccourcis » : je ne prends

plus le temps d'expliquer clairement ce que je souhaite à mon collaborateur, je ne prépare pas les réunions que j'anime, j'improvise, je ne vérifie plus...

Au début du processus, ces pratiques sont exceptionnelles, fondées sur de « bonnes raisons » : le budget à boucler, une réunion importante à préparer, un projet à terminer, un imprévu à gérer. Le dérapage vers la sur-occupation intervient lorsqu'elles deviennent habituelles puis systématiques. Ce glissement se fait souvent « en douceur » sans que les personnes concernées en aient réellement conscience.

Mais il y a des risques liés à ce dérapage. Les risques techniques : perte d'efficacité, de fiabilité ; les risques psychologiques : irritation, saturation, « ras le bol »... Cela peut se terminer par une défaillance physique brutale : la corde vient de casser.

## DE LA SUR-OCCUPATION À LA PRÉOCCUPATION

Certains d'entre nous peuvent être particulièrement résistants à la pression induite par une sur-occupation systématique. Pour craquer, ils ont besoin de passer à la phase suivante : la préoccupation.

De quoi s'agit-il ? Elle apparaît lorsque je ne parviens plus à « arrêter la machine ». J'ai

“ Si un jour vous êtes en difficulté et que vous voulez en identifier la cause, cherchez du côté de vos forces ”

“ *Le maître mot de la démarche de gestion du temps est le réalisme : une bouteille d'un litre ne peut contenir qu'un litre* ”

l'impression de perdre le contrôle de mon cerveau. Il se met à tourner comme un hamster dans sa roue. Une conséquence : « *je ne suis plus mentalement présent là où je suis physiquement* ». Je ne parviens plus à me concentrer sur les échanges dans la réunion ou avec un interlocuteur, je suis obnubilé par un autre sujet. J'éprouve des difficultés à me centrer sur une tâche, préoccupé par un problème autre... Ce dérapage peut contaminer ma sphère privée : à la maison, avec des amis, au cinéma, je suis « absent ».

Sur le plan technique, on risque un accroissement de la perte d'efficacité lié à la perte de lucidité. Contrairement à l'occupation, la préoccupation ne fait pas avancer les choses : le hamster dans sa roue a beau courir, il n'avance pas. Sur le plan psychologique, la préoccupation agit comme un filtre qui m'empêche de me ressourcer, notamment dans la sphère privée. Elle peut conduire à l'épuisement : je tombe en panne. Je peux également « péter un câble », une expression utilisée aux débuts de l'aviation : la rupture du câble de commandes est brutale et la suite l'est encore plus.

De plus, vous pouvez faire confiance à votre entourage pour percevoir votre « présence-absence ». Est-il utile que j'en détaille ici les risques ?

### LES MOTEURS DE LA SURCHAUFFE

Qu'est-ce qui peut pousser une personne à tomber dans le piège de la sur-occupation voire de la préoccupation ? Pour répondre à cette question, examinons l'un des moteurs premiers de nos actes : la satisfaction de nos besoins. Mon idée : nous, les être humains, avons tous les mêmes besoins. Ce qui diffère, c'est l'intensité respective de chacun et les moyens que nous mettons en œuvre pour les satisfaire.

Un premier groupe de besoins impliqués dans notre façon de gérer notre temps : les besoins de progresser et de réussir. Ces derniers peuvent nous conduire à rechercher les moyens pour bien gérer notre temps, puisque c'est à l'évidence un facteur déterminant de progrès et de réussite. Mais d'autres besoins peuvent nous pousser à dérapage (voir encadré ci-contre).

Tous les éléments de ma personnalité qui risquent de me conduire à dérapage dans la sur-occupation, voire la préoccupation, sont positifs : la puissance intellectuelle, la détermination, l'implication, la conscience professionnelle, la considération envers l'autre, le respect de l'engagement pris, l'attachement aux valeurs de service public sont, à l'évidence, des vertus. Les problèmes apparaissent lorsque ces vertus ne sont pas canalisées. Elles génèrent alors une pression excessive. C'est cette dernière qui va me conduire à dérapage, à accepter durablement une charge de travail irréaliste.

Ce processus a des applications concrètes : si un jour, vous êtes en difficulté et que vous voulez en identifier la cause, cherchez du côté de vos forces. Ces difficultés proviennent certainement de l'une de vos qualités non ajustée. Plus cette qualité est forte, plus le risque de dérapage est important. Donc, cette qualité non ajustée devient un défaut. Quelques exemples ? La puissance intellectuelle peut conduire à ne pas écouter les autres, l'implication et la détermination peuvent conduire à aller trop vite, la conscience professionnelle peut conduire au perfectionnisme, la considération envers l'autre et la volonté de ne pas décevoir peuvent conduire à ne pas savoir dire non.

En conséquence, si vous avez identifié un défaut, il ne s'agit pas de l'éliminer puisqu'il est une manifestation concrète d'une qualité. Vous avez simplement à ajuster cette qualité de façon réaliste. Donc, le maître mot de la démarche de gestion du temps est le réalisme. ●●●



**L'AUTEUR**  
**Jean Dominique Zanus**

Diplômé de l'École supérieure de commerce de Saint-Étienne, depuis 20 ans, il accompagne des cadres et dirigeants d'entreprises et de collectivités dans le pilotage de leur organisation.

Il intervient notamment sur la coopération entre les personnes et entre les équipes ainsi que dans l'accompagnement au changement. Par ailleurs, il enseigne à l'Université Joseph Fourier et à l'Institut d'administration des entreprises de Grenoble.

[www.jd-z.fr](http://www.jd-z.fr)

## Ces besoins qui nous poussent à dérapage

### Le besoin de stimulation

Conduire vite, c'est stimulant. Jouer avec la limite peut même être excitant. Si vous disposez d'un cerveau puissant, bien structuré, rapide, d'une grande capacité d'analyse et de synthèse, si cette belle machine à réfléchir est épaulée par une solide mémoire et une forte énergie vitale, cela signifie que vous pilotez une Ferrari. C'est tentant d'appuyer sur le champignon. Relever les défis est également un moyen de satisfaire le besoin de stimulation. « *C'est pas raisonnable, on essaye quand même, chiche !* ».

### Le besoin de reconnaissance

L'enjeu est de prouver que je suis à la hauteur :  
- à mes propres yeux, c'est l'élément déclencheur de la conscience professionnelle ;  
- aux yeux des autres (supérieurs hiérarchiques, collègues, collaborateurs, administrés...). Il s'agit de prouver que je suis à la hauteur de leurs attentes, que je ne vais pas les décevoir, que je suis une personne sur laquelle on peut compter. Ce sont les éléments déclencheurs de l'implication, du respect de l'engagement pris, de la considération envers l'autre, de l'attachement à la notion de service public.

- lisme : une bouteille d'un litre ne peut contenir qu'un litre ! Ne pas prendre en compte cette réalité et tenter d'en mettre plus est un excellent moyen de gaspiller du liquide et de tâcher la moquette.

### Quelques suggestions concrètes

Examinons une situation classique : une personne vous contacte car elle a une tâche à vous confier. Pour gérer au mieux cette demande, je vous suggère d'utiliser une démarche que je vais vous présenter. Elle est composée de 6 questions que je vous recommande de poser dans l'ordre.

- **Question 1 : De quoi s'agit-il ?**

Il s'agit de déterminer quel est l'objet de la demande et qui est concerné.

- **Question 2 : Est-il nécessaire de le faire ?**

Cette question peut paraître surprenante. Elle a son utilité.

Un exemple : les services opérationnels d'une mairie de taille importante collectent régulièrement des informations qu'ils transmettent à un service fonctionnel. Ce dernier les compile, les traite et les retourne aux services concernés. Ce travail est lourd et fastidieux pour chacun. Et chacun s'y astreint, persuadé qu'il est utile à l'autre. Après vérification, un constat s'impose : personne n'utilise ces données. La conclusion : on arrête. La conséquence : un soulagement général.

- **Question 3 : Est-ce à nous de le faire ?**

J'ai de multiples exemples de situations où des personnes se chargent de tâches qui ne correspondent pas à leurs fonctions et/ou à leurs compétences. Où est la cohérence lorsqu'un service financier élabore les budgets prévisionnels de services opérationnels ? Accompagner à faire n'est pas synonyme de faire à la place. Si la réponse est non, orientez la personne vers le bon interlocuteur. Si la réponse est oui, passez à la question suivante :

- **Question 4 : Qui peut le faire ?**

Dans votre équipe, qui est la personne idoine ? Voici une règle pour l'identifier : à compétence égale, c'est la personne qui a la rémunération la plus faible et/ou qui a les responsabilités les moins importantes.

Je vous suggère également de vérifier s'il y a des tâches que vous assumez régulièrement et qui pourraient être valablement assurées par un collaborateur. Vous avez ainsi fait le tri.

Concernant les travaux qui réellement vous incombent, passez à la suite :

- **Question 5 : Quand vais-je les faire ?**

Traiter les tâches au fur et à mesure qu'elles surviennent est la meilleure façon de ne pas anticiper, de vous disperser, de passer à côté de l'essentiel.

Le culte de l'urgence est un facteur aggravant. « C'est urgent ! ». Voici une phrase qui, notamment lorsqu'elle est prononcée sur un ton péremptoire, agit parfois comme un psychotrope sur les cerveaux : la personne qui la reçoit ne réfléchit plus, elle réagit de façon instinctive, elle fonce. Elle entre alors dans l'une des pathologies de l'activité : l'agitation. Si un interlocuteur vous « fait le coup » de « c'est urgent ! », je vous suggère d'appliquer méthodiquement la démarche exposée ci-dessus.

- **Question 6 : Pour quand ?**

Il s'agit de négocier un délai réaliste. Une blague circule dans les milieux de la sous-traitance industrielle : « vous connaissez la différence entre un fournisseur français et un allemand ? Les deux ont un délai de livraison de 4 semaines. L'Allemand vous garantit 6 semaines, le Français vous promet 3 semaines. Les deux livrent en 4 semaines. Vous remerciez le premier, vous râlez contre le second ».

“ « C'est urgent ! »  
La phrase agit comme  
un psychotrope : on ne  
réfléchit plus, on réagit de  
façon instinctive, on fonce ”

### SOYEZ RÉALISTES !

J'interviens régulièrement pour accompagner des cadres à optimiser la gestion de leur temps. Les demandes de mes interlocuteurs portent essentiellement sur les moyens techniques, sur les « trucs » pour gérer la suractivité. Certains ont été présentés dans cet article, il y en a de nombreux autres. Je constate que généralement leur besoin principal n'est pas là : souvent ils savent comment faire. Le problème majeur à résoudre est d'ajuster leurs forces de façon réaliste.

Donc, si vous considérez que vous devez progresser dans la gestion de votre temps, commencez par identifier les forces qui sont en vous et qui vous conduisent à déraiper, puis ajustez-les. Vous pourrez alors vous faire confiance pour trouver les options concrètes d'amélioration. À vous de jouer. ■

DOC  
DOC

#### Pour aller plus loin

« Optimiser son temps et ses priorités : conseils pratiques », un ouvrage de la

collection Dossiers d'Experts des éditions Territorial. Sommaire, commande ou téléchargement sur <http://librairie.territorial.fr>, rubrique « Dossiers d'Experts ».

#### Pour se former

*La gestion du temps de travail*  
Le 9 novembre, Paris  
Contact : Soumiya El Amiri,  
[soumiya.el-amiri@territorial.fr](mailto:soumiya.el-amiri@territorial.fr)  
Tél. : 04 76 65 99 81