

Par Olivier Mazué
et
Pascal Mullard

Cogérants d'Espace Développement et intervenants en organisations, ils conduisent des processus de changement pour des collectivités, des entreprises et associations, ainsi que pour des personnes individuelles.

Contact : Espace Développement, tél. 03.80.51.74.00, mél : espacedev@wanadoo.fr



Articuler temps professionnel et temps personnel

Le métier d'animateur est un métier de relations. Il engage souvent la personne dans tous ses aspects ; il exige une rigueur sur le plan professionnel et un engagement personnel. Dans ce contexte, comment concilier une posture professionnelle qui exige un cadre et un respect des limites, mais aussi une grande disponibilité, et la possibilité de poursuivre des objectifs personnels ?

Il nous a paru important de traiter ce thème par le contact fréquent, dans le cadre de groupes d'analyse des pratiques professionnelles notamment, avec ce qui peut aller parfois jusqu'à de la souffrance pour certaines personnes qui se sentent « envahies » par leur métier. La souffrance s'installe parce qu'il n'y a pas de réponse évidente aux difficultés rencontrées. Bien souvent, on pratique le métier d'animateur par choix, par conviction personnelle. Aussi est-il difficile d'admettre à un moment de sa « carrière » que ce métier choisi ne permet plus, par les contraintes importantes qu'il impose, l'épanouissement de la personne. Pourtant, le cas n'est pas rare. Pourquoi ?

1/ Le résultat d'une lente évolution

Volontaire... puis professionnel

L'animation est un métier que, bien souvent, on entreprend tôt. De nombreux animateurs ont commencé dès l'adolescence à s'impliquer dans le milieu associatif, par exemple en animant des centres de loisirs. Or, la vie de l'adolescence, ou du jeune adulte, ne contient pas encore trop de contraintes. Il est possible de passer beaucoup de temps au travail, sans être trop regardant sur les conditions de rémunération par exemple, parce que le « salaire » en expérience humaine est important. L'animation est un métier de contact, à la fois stimulant et valorisant.

L'évolution de carrière se fait assez naturellement. L'animateur prend des responsabilités, se forme, devenant chaque fois plus proche du professionnel... jusqu'au moment où il devient professionnel. A ce moment-là, les valeurs, besoins et contraintes de la personne sont encore proches de ceux du départ.

Puis la personne vieillit tranquillement. Elle prend des responsabilités sur le plan professionnel, ce qui demande bien souvent une présence importante régulière, et une disponibilité. Dans le même temps, elle construit sa vie. Elle s'installe, fonde une famille. Ou bien, plus simplement, elle prend conscience d'un besoin de s'enrichir personnellement en dehors du travail. Les emplois du temps deviennent difficilement compatibles.

Animateur 24 h/24

Quand les personnes vivent et travaillent sur le même territoire, la propension à la confusion des temps est amplifiée. Cette situation est particulièrement vraie dans le milieu rural. Les animateurs sont connus, on peut les rencontrer au supermarché. Nous avons le souvenir d'une animatrice qui disait se sentir représentante du centre social y compris le dimanche, en allant acheter son pain à la boulangerie. Des personnes venaient vers elle pour des demandes professionnelles et n'auraient pas compris qu'elle dise « aujourd'hui, je ne travaille pas ». Elle s'obligeait donc à être disponible alors qu'elle était « fatiguée de contact » ; elle res-

sentait le besoin d'être seule... et elle ne voulait pas en venir à rester « cloîtrée » – c'est son expression – chez elle.

Pourtant, à un moment de sa vie, elle acceptait parfaitement que se « mélangent » temps professionnel et temps personnel.

En fait, ré-élaborer la frontière entre temps professionnel et temps personnel est avant tout un travail personnel. Celui-ci correspond à la prise de conscience que nous choisissons notre vie !

Évolution des besoins

Sur le chemin qu'est notre vie, nous passons les étapes les unes après les autres. Or, chaque étape se différencie de l'autre en ceci que les données que nous avons à prendre en compte changent... Situation personnelle (couple ou famille, par exemple), situation géographique, réalité économique... Et bien souvent, nous vivons comme si tout cela ne changeait pas. Nous nous référons aux mêmes principes, comme si nos besoins étaient les mêmes.

Or, nos besoins changent. Prenons un exemple dans un autre domaine. Bien des hommes vivent à 60 ans sur le même rythme qu'à 35 ans : même rythme de travail, même alimentation.

Quand réagir pour restructurer son temps ?

Il y a des signes qui vous disent qu'il est temps de restructurer votre temps :

- une baisse de motivation ;
- une perte d'efficacité ;
- un stress récurrent et en augmentation ;
- des dossiers en retard ;
- du ressentiment envers les autres, des conflits à répétition ;
- d'une manière générale, quand on ne se sent plus à sa place, ou quand on s'y sent mal.

Attention, il s'agit bien de re-structurer son temps, et pas seulement de le réorganiser. Le structurer signifie, en plus, clarifier l'utilisation de chaque plage horaire, mettre des limites, les respecter, évaluer régulièrement comment cette nouvelle structuration vous permet de vous sentir bien. C'est un exercice un peu artificiel au début, puis on l'intègre, on le fait sans y penser.

Puis, tout à coup, surgissent des problèmes de santé. Peut-être viennent-ils simplement de se rappeler qu'un corps de 60 ans est différent d'un corps de 35 ans ? Que ses besoins (repos, apports alimentaires) ont changé. Après, libre à chacun d'accepter cette réalité, mais c'en est bien une.

2/ Un métier aux fortes convictions

Le choix du métier d'animateur s'ancre généralement sur une forte volonté de vivre au contact des autres. La valeur que se donne l'animateur à lui-même est souvent reliée à sa disponibilité pour les autres.

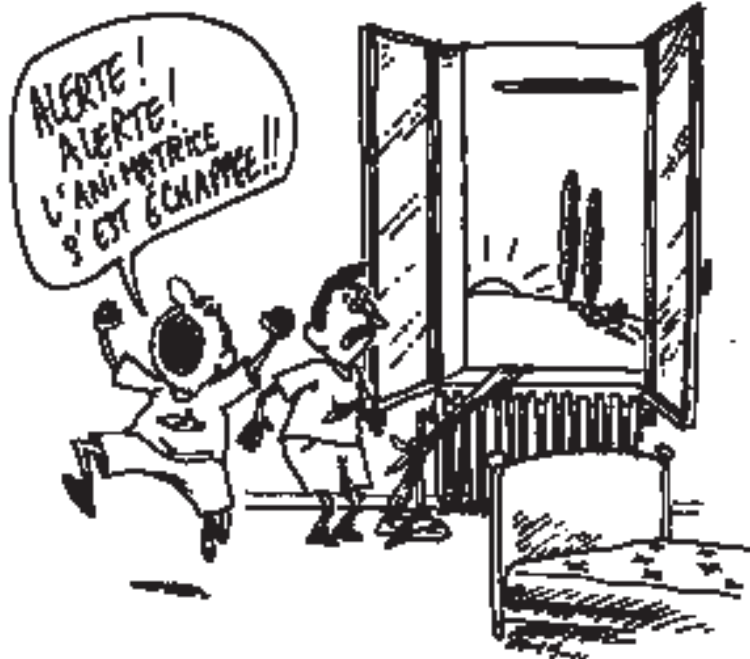
Il nous semble que ceci est renforcé par un rejet de tout ce qui est vu comme une contre-valeur : l'individualisme. Ainsi, souvent, lorsqu'on aborde pour la première fois avec un groupe d'animateurs la notion de « satisfaction des besoins personnels », on sent une résistance ; comme une difficulté à accepter qu'une personne seule puisse revendiquer la satisfaction d'un besoin qui lui est propre.

Une des convictions « plus ou moins consciente » qui sous-tendent souvent le choix du métier, c'est donc que le groupe est plus important que la personne.

3/ Valeurs humaines prépondérantes

En prolongement de ce que nous venons de dire, ce qui est au départ une conviction intérieure et personnelle devient une valeur partagée par la profession. « On ne compte pas ses heures », « on doit être disponible » sont des normes plus ou moins explicites dans ce métier. En d'autres termes, si l'on veut continuer à appartenir à la profession, on doit s'y conformer. Le problème naît lorsque ceci devient une obligation : on ressent qu'il n'y a pas d'autre manière d'être qui puisse être acceptée.

Pourtant, parfois de manière furtive, on sent qu'on pourrait être un bon professionnel tout en vivant son travail autrement. En fonction des personnes, c'est parfois évident, d'autres n'y ont jamais pensé, tellement elles sont intégrées ou adaptées, presque soumises aux lois de leur milieu professionnel depuis longtemps.



4/ Alors, comment changer ?

Comprendre les fondements psychologiques du temps¹

Ici, nous avançons des éléments qui proviennent de l'analyse transactionnelle (AT). En AT, on ne parle pas de « gestion du temps », terme peu précis. On parle de structuration du temps. De quoi s'agit-il ?

La structuration du temps est ce que nous avons à faire pour satisfaire nos besoins de contact et de reconnaissance. Bien souvent, nous structurons notre temps sans y penser. Mais nous pouvons l'analyser.

Tout d'abord, il faut nous rappeler qu'en AT, ce qui fonde la vie sociale, c'est la recherche de satisfaction d'un besoin de signes de reconnaissance. Nous avons tous besoin de ces signes de reconnaissance et nous nous mettons en contact afin de les obtenir. Simplement, il y a des degrés différents de signes de reconnaissance en fonction de l'intensité de l'énergie que nous dépensons à les obtenir. Eric Berne a identifié six modalités pour structurer le temps. Nous les présentons dans l'ordre : plus on progresse, plus on donne et obtient des signes de reconnaissance.

• Le retrait

Quand nous sommes en retrait, nous ne donnons aucun signe de reconnaissance et n'en obtenons aucun.

• Le rituel

On se croise dans le couloir et on se dit bonjour. On ne discute pas. C'est un signe, qui engage peu d'énergie. C'est mieux que rien mais c'est à peine nourrissant !

• Le passe-temps

On parle du beau temps, du dernier match de foot. On ne s'engage pas personnellement mais on passe un peu de temps à faire partie d'une discussion.

• L'activité

On réalise quelque chose ensemble, on produit. Les échanges sont techniques mais la valorisation est importante. On est valorisé pour ce que l'on sait faire.

• Le jeu psychologique

Ce qui est visé, c'est augmenter l'intensité des signes de reconnaissance. En fait, on devrait se

passer des jeux psychologiques. Le jeu psychologique intervient quand on a un besoin de signes de reconnaissance de grande intensité, mais que pour des raisons diverses (culturelles, familiales...), on ne peut pas passer de l'activité à l'intimité (ce n'est pas permis). On invente alors les jeux psychologiques. Ces jeux se caractérisent par leur répétition et leur « bénéfique final négatif ». Par exemple, des disputes fréquentes avec des collègues, qui provoquent en nous des sentiments négatifs mais plus intenses que les signes de reconnaissance provenant de l'activité.

Le milieu professionnel est un bon terrain pour les jeux psychologiques.

• L'intimité

L'intimité est ce moment où l'on est en contact d'une manière profonde, totalement accepté pour qui on est et acceptant totalement l'autre. C'est la forme la plus nourrissante de structuration du temps.

1. Se reporter aux ouvrages conseillés dans la rubrique ressources, qui sont plus précis que ce que nous abordons ici.

Surcharge de travail ou mauvaise organisation : comment savoir ?

Il n'y a pas de réponse toute faite. En toute conscience et honnêteté, pensez-vous vraiment être surchargé ? Vous avez un élément de réponse parfaitement subjectif, mais il est utile. Ensuite, élargir le cercle aux collègues, amis : comment s'organisent-ils ? Si vous leur parlez en toute honnêteté de comment vous faites ce que vous avez à faire, qu'en pensent-ils ?

Des questions à se poser : est-ce qu'il y a certaines choses que je fais qui pourraient être prises en charge par quelqu'un d'autre ou bien tout ce que je fais est-il vraiment de mon ressort ? Est-il admis plus ou moins explicitement dans la structure qu'il faudrait embaucher mais que ça coûte trop cher ?

Répondre à ces questions simples permet de donner des pistes de réponses, et on verra que probablement, ce n'est pas noir ou blanc. Probablement un mélange des deux, dont la proportion dépend des situations. En tout état de cause, il n'y a pas de fatalité à subir !



La structuration des temps... conclusion

On voit que ces six modalités regroupent toutes les situations que nous sommes amenés à connaître, bien sûr dans nos vies personnelles, mais aussi sur le champ professionnel. Maintenant, nous savons que les activités et les contacts que nous avons ont un contenu psychologique. Celui-ci peut aller dans le sens de notre épanouissement, ou bien nous limiter, nous frustrer, nous énerver... Ayant tous besoin de retrait, de rituels, de passe-temps, d'activité et d'intimité, nous avons à nous poser la question « ai-je assez de chaque » ? En étant « de force » dans le don de temps, dans trop de contact, trop de travail, ne sommes nous pas finalement dans un jeu psychologique, pas entièrement d'accord pour être là, la tête ailleurs ? En d'autres termes, vérifions que toute notre énergie est disponible à l'endroit où nous sommes quand nous y sommes. Vérifions que nous satisfaisons nos besoins de manière la plus « écologique » possible. Sans cela tout travail de réorganisation reste superficiel.

En redéfinissant et en acceptant ses besoins

Ce qui prolonge et concrétise ce que vous venez de lire, c'est la notion de besoin. Chacun de nous a des besoins à satisfaire afin de se sentir bien vivant, entier, prêt à faire face. Certains besoins sont les mêmes pour tout le monde (s'alimenter, dormir) mais leurs modalités sont différentes (volume d'alimentation, temps de sommeil). D'autres sont plus personnels (travailler dehors, travailler seul...). Les besoins que nous avons, nous ne devons pas les juger. Ils sont à la fois le résultat et une part de qui nous sommes. Parfois, notre environnement porte un jugement sur un besoin, par exemple pour des raisons idéologiques. Un exemple ? L'argent. Vous avez besoin d'argent. Pas pour l'argent, mais pour avoir une voiture qui démarre même quand il fait très froid ; c'est une condition pour que vous ne ressentiez pas de stress quand l'hiver arrive. Acceptez ce besoin et le satisfaire est plus sain que nier le besoin d'argent en disant « l'argent est sale ». Parce que le stress, quelle que soit son origine, affecte notre capacité à faire face. Pour le temps, c'est pareil. De quoi avez-vous besoin en terme de structuration du temps pour vous sentir bien ? Certains ont besoin de beaucoup plus de retrait que d'autres. Exemple : quand j'anime une réunion importante le soir, je prends environ une heure de solitude avant d'y aller. J'arrive complètement disponible au contact, énergique, actif.

• Comment définir vos besoins ?

Prenez une feuille. Notez des colonnes : besoins physiologiques, besoins matériels, besoins de contacts, besoins spirituels... Inventez des catégories qui vous parlent. Puis répondez aux questions : quels sont mes besoins physiologiques (manger combien, fréquence, type d'aliments, activité sportive, sommeil... détaillez ce qui vous est propre) ? Quels sont mes besoins matériels (équipement, environnement...) ? Quels sont mes besoins de contact (qui j'ai besoin de voir, quand, à quel fréquence...) ? Quels sont mes besoins spirituels (qu'ai-je besoin de faire pour me sentir vivre pleinement au contact du monde) ?

• *Acceptez vos besoins...*

Naturellement, cet exercice simple vous permet de faire émerger ce qui est prioritaire pour vous, ce qui vous manque... Acceptez cela comme un guide qui vous permet de faire vos choix. Bien sûr, vous verrez apparaître des besoins contradictoires, vous devrez à cet endroit réfléchir, en discuter autour de vous pour trouver des réponses originales et créatives. A certains moments, il est utile de se faire aider.

En articulant mieux la satisfaction et ses différents besoins

Il y a de nombreux domaines de nos vies qui paraissent aller de soi, et auxquels on ne réfléchit pas. Par exemple, le sommeil. Pourtant, si on prend un temps pour regarder de plus près, on se rend compte que l'on pourrait essayer d'autres manières de faire (décider de l'heure à laquelle on se couche, se lève... en fonction de ce que l'on sait bon pour nous). Quand on se sent stressé régulièrement par exemple, il est bon de prendre le temps de regarder ces choses et d'apporter des changements, qui seront valables un certain temps, jusqu'à ce qu'ils soient de nouveau à ré-élaborer.

En redéfinissant ses valeurs personnelles

Redéfinir ses valeurs personnelles ne signifie pas nécessairement en changer, les abandonner pour en prendre de nouvelles. Cela signifie davantage voir comment celles-ci peuvent s'exprimer d'une manière nouvelle, différente de celle que nous connaissons.

Du renforcement de la contrainte à la mise en tension des contraintes

- Exemple de renforcement de la contrainte :
 - contrainte : être toujours disponible à l'autre ;
 - renforcée par : ne pas satisfaire ses besoins personnels.

Ici, on voit bien que la personne n'a pas le choix, les deux choses vont dans le même sens. Elle se met « entre parenthèses ». D'une certaine manière, c'est facile à comprendre, facile à mettre en œuvre. Mais on voit bien que ce n'est pas durable.

- Exemple de mise en tension des contraintes :
 - contrainte : être disponible à l'autre ;
 - mise en tension par : satisfaire ses besoins personnels.

Ici, c'est plus délicat. La personne va devoir répondre à la question : « Comment être disponible à l'autre tout en satisfaisant mes besoins ? » C'est plus complexe, mais plus proche de « la vraie vie ». Chacun peut regarder autour de soi et voir comment ceux qui réussissent s'y prennent. Il y a de multiples manières de répondre à cette question et à cet endroit, c'est la créativité de chacun qui est sollicitée. Redéfinir ses valeurs, c'est donc, sans renier les valeurs auxquelles on tient, les ré-explore, les relier les unes aux autres, même si elles semblent contradictoires. C'est regarder autour de soi comment vivent d'autres personnes qui affichent les mêmes valeurs que nous, tout en ayant des modes de vie très différents.

En communiquant autour de soi

Il est nécessaire, pour que l'entourage comprenne ces changements que l'on entreprend, de communiquer sur nos intentions. Dire ce que l'on vise est un bien-être amélioré pour soi et pour les autres, par exemple, permet de faire en sorte que les autres ne soient pas perturbés par nos changements. Ainsi, on fait des autres des alliés de notre évolution au lieu d'en faire des obstacles, des résistants.

5/ **Quelques idées à explorer et expérimenter**

Trop de travail, pas assez de perso

Commencer par fixer des moments perso sans d'autre objectif que se faire un « cadeau en temps ». Par exemple, je ne travaille pas le jour de mon anniversaire. C'est mon cadeau pour moi !

S'interdire plus de x soirées à l'extérieur par semaine pour raisons professionnelles.

S'engager chaque lundi matin sur un horaire de fin de travail pour tous les jours de la semaine.

Trop de perso dans le travail

Ceci concerne particulièrement les personnes qui effectuent une partie de leur travail à domicile :

- instaurer des frontières : délimiter un lieu, et les moments (de manière fixe ou de manière souple, mais toujours « contractuelle », c'est-à-dire négociée avec les personnes qui partagent votre espace de vie) ;

– se donner des objectifs concrets minimum pour chaque « découpage » de temps de travail : la semaine, la journée, l'après-midi... Quand on met en place de tels changements, ils paraissent souvent artificiels au départ, voire superficiels. Il faut les tenir un certain temps (un mois environ) pour qu'ils s'intègrent et nous appartiennent. Il faut donc se garder de conclure trop vite « j'ai essayé, c'est impossible » ou « ça ne marche pas ». Parfois, un changement sur un point implique d'autres changements ; on ne trouve pas tout de suite les bons ajustements. D'un autre côté, si au bout d'un mois le changement apporté n'apporte toujours aucun bien-être, il convient de voir, sans renoncer à changer, ce qu'il faut « changer au changement ».



6/ En conclusion

Nous structurons notre temps de manière à faire face le mieux possible aux multiples obligations que nous avons. Néanmoins, au fur et à mesure de nos évolutions, nous nous attachons davantage à faire les choses qu'à les organiser, à les penser en fonction de ce qu'elles produisent pour nous... certains parleraient du sens qu'elles ont.

Ressources

■ livres



Des Jeux et des Hommes
Eric Berne,
Stock, 17 €

Que dites-vous après avoir dit bonjour ?
Eric Berne,
Éditions Éric Koehler, 17,95 €



Des scénarios et des hommes
Claude Steiner,
Desclée de Brouwer,
26,68 €

La Gestalt, l'art du contact
Serge Ginger,
Marabout,
6,90 €



Régulièrement, il nous incombe d'analyser notre structuration du temps de manière à la modifier s'il s'avère qu'elle ne nous permet pas, par exemple, d'évacuer le stress. C'est en parlant de nos besoins – et de la connaissance que nous en avons – que nous pouvons faire émerger des pistes simples de changement. Ensuite, c'est en communiquant avec nos proches que nous garantissons à la fois notre bien-être et celui des personnes qui nous entourent.

Au bout du compte, on arrivera à s'épanouir dans un rythme changeant en fonction des périodes de l'année et de notre vie, selon des modalités que l'on aura inventées, et qui sont parfois loin de nos idées conçues il y a longtemps sur ce que serait notre vie. Vivre c'est changer, s'adapter, créer, en faisant confiance à nos grandes capacités à faire face à ce qui se passe en nous et à l'extérieur de nous.