

Réduire le stress et augmenter l'efficacité du travail des managers éducatifs : Expérimentation d'un outil de gestion du temps

Reducing stress and enhancing work efficiency of educational managers: Empirical evidence from a time-management tool

Youssef MANDLI

CRMEF CS, Laboratoire PRISME, Université Hassan II de Casablanca, Casablanca, Maroc

Abdessamad DIBI

ENSEM CS, Laboratoire PRISME, Université Hassan II de Casablanca, Casablanca, Maroc

Résumé. Malgré l'importance de la gestion du temps, relativement peu d'études scientifiques se sont intéressées à la manière dont les acteurs gèrent leur temps ainsi qu'à l'analyse des processus impliqués dans la gestion du temps. La présente étude ambitionne de donner un aperçu des théories et modèles existants en matière de gestion du temps. Elle propose également de tester un outil de gestion du temps dans le contexte d'un établissement universitaire marocain. Les résultats obtenus mettent en évidence le fait qu'en passant d'un temps subi à un temps structuré, le manager éducatif voit son anxiété réduite et son impact réel sur le pilotage pédagogique augmenté.

Mots-clés : *Management éducatif ; Efficacité opérationnelle ; Arbitrage temporel ; Gestion du temps Charge cognitive.*

Abstract. Despite the importance of time management, relatively few scientific studies have focused on how individuals manage their time or analysed the processes involved in time management. This study aims to provide an overview of existing theories and models of time management. It also proposes to test a time management tool in the context of a Moroccan university. The results highlight the fact that by moving from unstructured to structured time, educational managers experience reduced anxiety and an increased real impact on educational management.

Keywords: *Educational management; Operational efficiency; Time arbitration; Time management; Cognitive load.*

1. Introduction

Dans le milieu éducatif, les contraintes et exigences du travail ont augmenté de façon exponentielle, en raison notamment des multiples attentes des différentes parties prenantes aussi bien internes qu'externes (OECD, 2020). En effet, le manager éducatif se trouve invité, à la fois, à mener de multiples projets, élaborer des processus nouveaux, atteindre des objectifs exigeants et interagir avec de nombreux intervenants. Dès lors, la gestion des établissements éducatifs est devenue de plus en plus complexe et la majorité des managers éducatifs se retrouvent en manque de temps pour accomplir les différentes missions qui leurs incombent au quotidien. Les managers qui n'arrivent pas à maîtriser cette situation de complexité et à maximiser la valeur ajoutée de leurs emplois du temps, se retrouvent le plus souvent à subir les inconvénients du travail dans l'urgence délaissant, au passage, les activités de nature stratégique et importante au profit d'activités de gestion opérationnelle et de régulations de dysfonctionnements au quotidien (Goter et Datry, 2024).

Dès lors, l'analyse des logiques de gestion du temps des dirigeants éducatifs revêt une pertinence théorique fondamentale. Cette gestion apparaît comme un vecteur d'optimisation des performances des établissements d'enseignement supérieur, notamment dans un contexte économique contraignant. Elle vise ainsi à satisfaire deux ensembles distincts : d'une part, les attentes des responsables, désireux de contrôler la gestion du temps ; d'autre part, les attentes des parties prenantes, qui expriment le souhait que leurs revendications soient entendues et satisfaites.

Cependant, la littérature managériale ne nous propose pas suffisamment de recherche sur la gestion du temps en relation avec la performance organisationnelle. En marketing, les travaux existants explorent le sujet de la gestion du temps en relation avec la satisfaction-client ou valeur pour le client (Meyssonnier, 2012 ; Kotler, 2006 ; Womack et Jones, 2005). En contrôle de gestion, les recherches sont orientées plutôt vers l'analyse de l'usage de la ressource temps en termes de temps main d'œuvre, temps machine ou encore temps d'immobilisation des capitaux (Lorino, 1999 ; Bouquin, 2008).

Cette recherche ambitionne de pallier le manque de travaux sur les processus concrets de gestion du temps dans l'enseignement supérieur, en dépassant le simple constat de son importance pour analyser les mécanismes réels à l'œuvre chez les acteurs. Contrairement à la littérature managériale classique, souvent centrée sur la productivité personnelle et les modèles d'entreprise, ce travail s'ancre dans la théorie socio-économique pour aborder le temps comme un levier stratégique de création de valeur organisationnelle. L'originalité de cette étude repose sur l'analyse de la gestion du temps au sein d'un établissement d'enseignement supérieur marocain, apportant ainsi une dimension culturelle et institutionnelle inédite. En démontrant comment les dysfonctionnements temporels se traduisent par des coûts cachés significatifs, affectant tant les performances économiques que sociales de l'institution, ce travail propose un cadre méthodologique pour transformer un « temps subi » en un « temps structuré ». L'expérimentation concrète d'un outil de pilotage permet d'analyser les processus d'arbitrage entre urgence et importance, offrant ainsi au manager éducatif les moyens de réduire sa charge cognitive et de restaurer ses marges de manœuvre stratégiques.

Nous proposons un cadre théorique dans lequel les deux ressources essentielles pour créer de la valeur sont le temps et les compétences des acteurs. Nous expérimentons par la suite un outil de pilotage de la gestion de temps au service des managers éducatifs. Notre terrain de recherche est un centre de formation supérieure des cadres de l'éducation nationale à Casablanca au Maroc. Dans cet établissement, le modèle managérial dominant est considérablement affecté par le virus « TFW », (Time-Fever-Waste), source de dysfonctionnements temporels et de coûts cachés affectant négativement les performances économiques et sociales de l'organisation (Savall, et Zardet, 2021, 2020, 2007). Les managers éducatifs sont confrontés à une charge cognitive importante et à un agenda de travail surchargé. Cela se traduit par une baisse de la productivité, de nombreux défauts de qualité et un regain d'implication et d'intérêt au travail (Dibi, 2025, 2022 ; Dibi et Benlakouiri, 2022).

À partir de ce constat, notre question centrale de recherche est la suivante : « Quels mécanismes de réorganisation du travail un établissement universitaire peut-il mettre en œuvre pour restaurer des marges de manœuvre temporelles pour ses managers, dans un contexte de bureaucratisation accrue ? ». Nous partons de l'hypothèse que pour réussir à dégager du temps stratégique dans un environnement éducatif complexe, les managers doivent passer d'une logique de gestion de flux à une logique de pilotage par la valeur (Tabatoni et al., 2002). Nous considérons que l'impact de l'implémentation d'outils de gestion du temps n'est pas direct, mais médiatisé par des variables cognitives et émotionnelles. C'est l'apprentissage et l'application de comportements structurés, tels que la planification quotidienne (méthode ALPEN) ou la

hiérarchisation des tâches (matrice d'Eisenhower), qui permettent au manager de passer d'une gestion de flux subie à une programmation active (Savall et Zardet 2020 ; 2021). Les outils de gestion de temps ne visent pas seulement la réalisation des tâches, mais servent avant tout à renforcer la perception de contrôle du temps (Macan 1994). En effet, le véritable levier de performance réside dans le sentiment de maîtrise retrouvé par l'acteur. Une meilleure perception du contrôle réduit mécaniquement le niveau de stress et l'anxiété liés à la surcharge cognitive et aux interruptions inopinées (Britton et Tesser 1991). En libérant des marges de manœuvre temporelles et en réduisant la charge émotionnelle du manager, le pilotage devient plus lucide. Le manager éducatif, libéré de la gestion des urgences de faible valeur ajoutée, peut alors réallouer son énergie aux activités de pilotage pédagogique stratégique. La performance de l'établissement ne s'améliore donc pas parce que le manager travaille plus, mais parce qu'il travaille « plus intelligemment » grâce à une structure temporelle maîtrisée qui favorise la création de valeur organisationnelle (Green et Skinner 2005).

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons opté pour une méthodologie de recherche qualitative afin de comprendre et d'expliquer le phénomène dans son contexte et sa dynamique (Thietart et al., 2003). Pour accéder à notre terrain de recherche, nous avons opté pour la démarche de l'observation non participante (Buono et al. 2018 ; Savall et Zardet, 2004 ; David et al., 2000). L'objectif est d'obtenir une vision d'ensemble fidèle à la réalité, tout en minimisant l'impact de la présence de l'observateur sur le comportement des personnes (David et al., 2000).

Notre article est structuré en trois parties. Dans une première partie, nous présentons les cadres conceptuel et théorique de notre recherche. Dans une deuxième partie, nous étayons les aspects méthodologiques et épistémologiques afin notamment de justifier la pertinence du cas observé, de la méthodologie retenue ainsi que la validité de notre processus de construction des connaissances. Les résultats obtenus sont enfin présentés et discutés dans la troisième partie.

2. Revue de littérature

a. Le temps et la gestion du temps, deux concepts étroitement liés

Étymologiquement, le temps provient du latin *tempus* qui signifie « moment », « période » ou encore « époque ». Selon le Robert, le temps désigne une période qui s'écoule entre deux événements. Il se caractérise par le changement et l'irréversibilité. En effet, le temps vient du futur, passe par le présent et se perd dans le passé. Selon le petit Larousse, le temps est conçu comme un « milieu infini dans lequel se succèdent les événements et souvent ressenti comme une force agissant sur le monde et les êtres ».

Dans la théorie économique, le temps est un facteur de production pour chaque individu (Becker, 1965) et comme toute ressource, il a une valeur qui dépend de l'usage qui en est fait (Vargo et Lusch, 2004). En marketing, le temps constitue une variable déterminante dans la satisfaction globale des clients que les managers doivent prendre en compte s'ils veulent améliorer la perception de la qualité des services rendus (Kotler et Lee, 2006). En contrôle de gestion, l'accent est plutôt mis sur le temps du prestataire (ou plus exactement de sa main-d'œuvre), à son coût et à la valeur qu'il crée (ou pas), ainsi tout temps improductif est destructeur de valeur pour l'utilisateur et pour l'organisation (Meysonnier et Tahar, 2014). Aujourd'hui, la majorité des managers souffre de pauvreté temporelle systémique (Giurge et al., 2020), où la saturation des agendas entrave leur capacité à arbitrer en faveur de la création de valeur à long terme. Entre réunions, traitement des dossiers, signature des documents, appels téléphoniques et consultations de courrier, le temps représente l'une des contraintes principales pour les managers et un atout considérable pour ceux qui savent bien le gérer (Drucker, 2018).

En sciences de gestion, le temps représente donc une variable déterminante pour répondre aux attentes des organisations en termes d'efficacité et d'efficience. Il s'agit en effet de savoir capter, créer et mieux répartir la ressource temps afin de répondre aux fortes exigences de l'environnement et servir l'utilité décisionnelle et la performance économique et sociale de l'organisation. Dès lors, la notion du temps revêt une importance capitale et, parce qu'un sentiment d'urgence se développe dans les sociétés modernes, la gestion du temps devient un enjeu actuel (Tahar, 2012) dont la gestion opérationnelle suppose le développement des compétences des acteurs et implique une gestion des ressources humaines axée sur le potentiel humain et la qualité du management (Dibi et al, 2025 ; Dibi et Benlakouiri, 2022, Noguera, 2006).

En plus d'être un atout considérable pour ceux qui savent l'optimiser, le temps représente l'une des principales contraintes des managers (Drucker, 2018). C'est pourquoi, la maîtrise du temps est devenue un savoir-faire essentiel et incontournable (Goter et Datry, 2024 ; De Ridder et al., 2019 ; Jinalee et Singh, 2018 ; Comtois, 2006, Mumford, Marks et al., 2000). Le temps et la gestion du temps sont alors deux concepts étroitement liés. En effet, évoquer le sujet de l'importance du temps au travail conduit forcément à s'intéresser à la problématique de la gestion du temps. Dans cette perspective, différentes méthodes de gestion de temps ont été développées en sciences de l'organisation. Ces cadres normatifs et décisionnels s'appuient sur des modèles d'estimation de la consommation des ressources par unité d'activité, une étape indispensable pour corrélérer l'allocation des moyens à l'atteinte d'un objet de coût spécifique (Green et Skinner, 2005 ; Jinalee et Singh, 2018). »

b. La gestion du temps, une préoccupation au cœur des compétences managériales

Tout au long du développement des théories des organisations, le rôle professionnel du manager n'a cessé d'évoluer (Dibi et al, 2025). Dans cette évolution, la gestion du temps a été toujours au centre de la définition des compétences managériales. En effet, le manager a été, d'abord, pendant longtemps abordé par ses capacités à planifier, organiser, commander, coordonner et contrôler (Fayol, 1916). Ensuite, s'est développée une approche par les rôles, dans laquelle le manager est abordé à travers ses rôles informationnelles, décisionnelles et interpersonnelles, émanant des travaux de Mintzberg (1984). Dans cette approche, les compétences interpersonnelles correspondent aux aptitudes interpersonnelles et sociales liées à l'interaction des managers avec les autres et à leur influence ainsi que les compétences requises pour la coordination des actions de soi et des autres (Mumford, Marks et al., 2000). Ultérieurement, s'est développée une approche prospective, dans laquelle sont identifiés quatre dimensions caractérisant le métier de manager du futur, que sont la gestion des équipes et des personnes, la gestion des processus de travail, la gestion du changement et la polyvalence, (De Ridder et al., 2019). Plus récemment enfin, le manager est abordé en termes de référentiel de compétences indiquant la liste de ce qu'un manager doit être capable de faire (Grasser et al, 2021), dans lequel référentiel, la gestion du temps est une compétence centrale (Hamayon et al., 2023). Ainsi, le manager doit, aujourd'hui, savoir gérer les risques, intégrer les normes, manager à distance et conduire le changement. En outre, il doit être un leader éthique, responsable, agile et bienveillant. Il devrait également intégrer les enjeux de la digitalisation, du télétravail et de la qualité de vie au travail. En somme, être capable de satisfaire les besoins de toutes les parties prenantes internes et externes (Goter et Datry, 2024).

Par ailleurs, avec le développement du management stratégique, la capacité de l'organisation à créer de la valeur est perçue essentiellement dans sa capacité à réduire ses coûts de fonctionnement (Coase, 1937 ; Williamson, 1975). On parle alors de valeur organisationnelle, synonyme de qualité du management et du fonctionnement, dont la création contribue à la

survie-développement de l'organisation (Dibi, 2025; Savall et Zardet, 2021, 2020 ; Cappelletti et Khoutra, 2004).

Dans la théorie socio-économique des organisations (TSEO) (Savall et Zardet, 2021, 2020 ; Rosile et Boje, 2021 ; Boje, 2008 ; Cappelletti et al 2018 ; Buono et al., 2018 ; Savall, 1974), les coûts cachés représentent la traduction économique des dysfonctionnements organisationnels, c'est-à-dire les écarts entre le fonctionnement attendu par les acteurs internes et externes et le fonctionnement réellement constaté. Dans ce contexte, la gestion du temps permet de préciser et d'identifier les réalisations incombant à l'individu et au collectif dans une logique de co-construction pour rendre plus évidents les résultats visibles et cachés de l'organisation (Ennajem C., et Ennajem M., 2021). Les actes de pilotage des organisations sont alors facilités par l'utilisation combinée d'un certains nombres d'outils de management socio-économique fortement articulés parmi lesquels figure la grille de gestion du temps. En effet, cette grille constitue un outil répondant aux besoins d'optimisation de la gestion du temps et des activités. Elle permet de structurer de manière efficace l'emploi du temps des différents acteurs, de développer la programmation individuelle et collective des activités, et de faciliter la délégation concertée des activités (Savall et Zardet, 2021).

c. Théories et méthodes de gestion du temps : Entre perception de contrôle et efficacité stratégique

i. Gestion du temps et performance

La gestion du temps peut être définie comme l'ensemble des comportements qui visent une utilisation des ressources temporelles effective tout en atteignant les objectifs des activités engagées (Claessens et al., 2007). Cela suppose de réaliser des tâches dans un certain cadre temporel, avec un niveau acceptable de qualité, à partir de la planification, organisation, priorisation ou réalisation multitâches (Jinalee et Singh, 2018 ; Green et Skinner, 2005).

Dans la littérature, plusieurs modèles reliant la gestion du temps à la performance peuvent être identifiés, en particulier le Time Structure Questionnaire (TSQ) (Bond et Feather, 1988), le Time Management Behaviour Scale (TMBS) (Macan et al., 1990) et le Time Management Questionnaire (TMQ) (Britton et Tesser, 1991).

Le TSQ, conçu par Bond et Feather (1988), est un modèle développé pour évaluer dans quelle mesure un individu perçoit son temps comme étant structuré et ayant un but précis. Il est basé sur l'observation de cinq facteurs relatifs à la gestion du temps que sont : (1) le sens des objectifs, (2) les habitudes structurées, (3) l'orientation sur le présent, (4) l'organisation efficace et (5) la persistance. Les résultats obtenus indiquent que des scores élevés au TSQ sont corrélés positivement à l'estime de soi et à la satisfaction de vie.

Le TMQ, conçu par Britton et Tesser (1991) est un outil visait à démontrer que la gestion du temps est un meilleur prédicteur de la réussite académique. Il est basé sur l'évaluation de trois facteurs de gestion du temps que sont (1) la planification à court terme, (2) la planification à long terme et (3) l'attitude envers le temps. Le résultat obtenu est qu'une mauvaise gestion du temps mesurée par le TMQ est fortement corrélée à une augmentation du stress et de l'anxiété.

Le TMBS, conçu par Macan (Macan et al. 1990) à partir d'une analyse factorielle d'une liste de variables habituellement utilisée dans l'étude de la gestion du temps est considéré à ce jour comme l'un des meilleurs instruments pour l'évaluation de la gestion du temps. Ce modèle propose une évaluation basée sur l'observation de trois types de comportements que sont (1) la définition des objectifs et des priorités ou « planification », (2) l'utilisation des techniques d'organisation temporelle ou « techniques de gestion du temps » et (3) les préférences d'organisation ou « travail dans l'urgence ». À ces trois comportements, la perception du

contrôle sur le temps est considérée comme une variable supplémentaire résultante des trois comportements antérieurs (Macan, 1994). L'apport majeur de ce modèle est d'avoir démontré que les comportements de gestion du temps n'améliorent pas directement la performance, mais agissent plutôt par l'intermédiaire du contrôle perçu du temps, qui est le véritable levier pour réduire le stress et augmenter la satisfaction au travail.

La relation entre gestion du temps et performance est paradoxale : si les outils techniques sont souvent perçus comme des leviers directs de réussite, la recherche montre que leur impact est médié par des variables d'ordre psychologique. En effet, ces différents modèles d'évaluation de la gestion du temps présentent en commun le fait que l'apprentissage des comportements de gestion du temps conduit à une meilleure perception du contrôle du temps. Cette perception présente trois attributs : la définition des objectifs et des priorités, les mécanismes des comportements de gestion du temps et une préférence pour l'organisation (Jinalee et Singh, 2018).

ii. L'identification des activités critiques : la loi de Pareto

Dite aussi loi de 80/20, cette loi a été développée sur la base des travaux de l'économiste et sociologue italien Alfredo Paréto (1906) et peut être appliquée à de nombreux aspects de l'organisation et de la gestion d'entreprise. Elle offre un moyen rapide et facile de comprendre clairement ce qui est important et ce qui est superflu. Ainsi, cette loi nous apprend que seulement 20 % des tâches effectuées peuvent contribuer à 80 % des résultats obtenus. En effet, chaque tâche peut prendre le même temps à accomplir, mais réaliser une ou deux tâches importantes contribuera cinq ou dix fois plus à la valeur finale que n'importe laquelle des autres. Les personnes productives s'imposent toujours la discipline de commencer par la tâche la plus importante qui leur est assignée. Elles se forcent à accomplir la tâche importante en premier, quelles que soient les circonstances. Ce constat suggère donc de répartir les activités de la journée pour une meilleure efficacité.

iii. La planification quotidienne et structurée : la méthode ALPEN

En 1984, la méthode ALPEN, développée par l'économiste allemand Lothar J. Seiwert (1984 ; trad. angl. 1989), propose une approche rapide et structurée pour planifier sa journée de façon réaliste. Elle permet de mieux équilibrer la charge de travail tout en conservant une certaine flexibilité. En effet, en anticipant les interruptions et en gardant une structure simple, cette méthode permet aux acteurs d'empêcher la surcharge et de s'intégrer facilement à une routine quotidienne. La méthode ALPEN repose sur cinq étapes clés à savoir :

- ✓ Listez toutes les tâches à accomplir : Aufgaben (À faire);
- ✓ Estimez le temps nécessaire pour chaque tâche : Länge schätzen (Durée estimée) ;
- ✓ Prévoyez des marges (20 à 30 % de votre emploi du temps total) pour gérer les imprévus : Pufferzeiten einplanen (Temps tampon) ;
- ✓ Classez les tâches selon leur importance : Entscheidungen treffen (Prioriser) ;
- ✓ Passez en revue ce que vous avez accompli et ajustez votre planification pour le lendemain : Nachkontrolle (Contrôle final).

iv. L'arbitrage urgence-importance : la Matrice d'Eisenhower

Popularisée par Stephen Covey (1989), la Matrice d'Eisenhower (Figure 1) est une méthode de gestion du temps basée sur le principe de la hiérarchisation des activités en fonction de leur urgence et leur importance permettant ainsi de prioriser les activités, de gagner en productivité et de réduire le stress en se concentrant sur les tâches essentielles.

Figure 1 : Matrice d'Eisenhower

	Urgent	Pas urgent
Important	I. Je traite tout de suite : Crises Problèmes pressants Routines Projets soumis avec échéance	II. Je prévois une date : Planification Recherche de nouvelles opportunités Approfondissement des relations Amélioration continue
Pas important	III. Je délègue : Interruption des collègues Appels téléphoniques Courrier et rapports Réunions	IV. Je reporte : Certains appels téléphoniques Certaines réunions Certains courriels

Dans cette matrice, l'arbitrage temporel s'articule autour du binôme urgence-importance. Le risque managérial n'est pas la survenue de l'urgence en soi, mais son hégémonie décisionnelle. Cette tyrannie de l'urgence risque de saturer l'emploi du temps au détriment des priorités stratégiques, empêchant ainsi le manager de se consacrer aux activités essentielles à la création de valeur. La prédominance de l'urgence induit un biais cognitif où l'activisme se substitue à la performance. L'hyper-activité permanente génère un sentiment fallacieux de sécurité. En effet, l'activité managériale est fréquemment marquée par une confusion entre l'urgence et l'importance. De nombreuses tâches pressantes (réunions impromptues, sollicitations téléphoniques) créent une illusion d'importance, alors qu'elles ne relèvent que de l'immédiateté. Ce phénomène est accentué par l'attrait psychologique de l'urgence, souvent plus gratifiante à court terme que les activités importantes, par nature plus exigeantes et moins visibles. Ce déséquilibre engendre un cercle vicieux où la négligence du stratégique au profit du réactif sature l'agenda. À l'inverse, l'investissement dans les activités importantes permet de développer les capacités d'anticipation et la transition d'un modèle réactif vers modèle proactif est la condition sine qua non pour optimiser l'emploi du temps et passer d'une logique de survie à une logique d'optimisation des ressources organisationnelles.

v. De la mesure du temps à l'action

La littérature académique consacrée à la gestion du temps converge vers la nécessité de systématiser l'action managériale par la hiérarchisation des activités. En s'appuyant sur la distinction fondamentale entre l'urgence et l'importance, ces modèles visent non seulement à accroître l'efficacité opérationnelle, mais également à réduire la charge cognitive et le stress des acteurs.

Dans cette perspective, la loi de Mackenzie (1992) postule une corrélation inverse entre l'investissement temporel initial et la durée d'exécution : le temps alloué à la planification est un levier direct de réduction de la durée de réalisation des projets. Cette approche suggère que la planification quotidienne est le moteur de l'efficacité et de l'atteinte des objectifs. Parallèlement, l'approche ABC (Covey et al., 1995) introduit une dimension axiologique en hiérarchisant les tâches selon leur valeur stratégique. Dans ce modèle, chaque seconde devient une opportunité de création de valeur si l'allocation du temps est rigoureusement alignée sur les priorités fondamentales de l'organisation. Toutefois, la réalité managériale est marquée par une forte incertitude. Comtois (2006) souligne ainsi que les gestionnaires ne maîtrisent, en moyenne, que 50 % de leur amplitude horaire, le reste étant absorbé par les imprévus. Ce constat impose une optimisation drastique de la part du temps « maîtrisable » par une planification réaliste et résiliente.

En définitive, une gestion temporelle efficiente repose sur la convergence de trois leviers complémentaires : La discipline comportementale de Mackenzie (1992) qui vise la reconquête de l'environnement de travail par l'élimination proactive des « voleurs de temps », la rigueur stratégique de Covey et al. (1995) qui permet de concentrer l'effort sur les activités vitales et à forte valeur ajoutée et l'organisation opérationnelle de Comtois (2006) qui traduit ces principes en processus concrets et en outils structurés, transformant la vision stratégique en une exécution fluide capable d'absorber les aléas.

3. Méthodologie

a. Une recherche qualitative expérimentale

i. Justification de la démarche

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons adopté une recherche qualitative. Il s'agit d'essayer de comprendre et d'expliquer un phénomène dans son contexte et sa dynamique (Thietart et al., 2003). Pour accéder à notre terrain de recherche, avons opté pour la démarche de l'observation non participante (Buono et al. 2018 ; Savall et Zardet, 2004 ; David et al., 2000). Elle peut être définie comme la recherche permettant à l'observateur de rester à l'extérieur au groupe ou à la situation étudiée, de n'y participer pas activement et de maintenir une distance pour ne pas influencer le phénomène observé (David et al., 2000). L'objectif est d'obtenir une vision d'ensemble fidèle à la réalité, tout en minimisant l'impact de la présence de l'observateur sur le comportement des personnes (David et al., 2000).

ii. Présentation de l'outil managérial « grille d'auto-gestion du temps »

La « grille d'auto-gestion du temps » est un outil de gestion du temps proposé par le modèle du management socio-économique (Savall et Zardet, 2020). Elle est conçue notamment pour dégager du temps pour le pilotage et l'action stratégique et l'affecter prioritairement à des actions qui ont une vertu préventive. Elle se présente sous la forme d'une grille à double entrée. En « ligne », sont répertoriées les activités quotidiennes des différents acteurs. En « colonnes », sont consignés plusieurs critères d'analyse : la fréquence de réalisation des activités, le temps requis en minutes, la classification des activités (gestion courante/pilotage stratégique, règlement des dysfonctionnements/prévention des dysfonctionnements, glissement de fonction), ainsi que l'appréciation du degré de valeur ajoutée, du degré d'urgence et des évolutions souhaitables pour chaque activité (conserver, déléguer ou supprimer). En remplissant cette grille, chaque acteur au sein de l'organisation peut réaliser son propre auto-diagnostic de gestion de temps afin, d'une part, d'identifier les activités qui sont les plus gourmandes en temps, et d'autre part, de vérifier si ces activités ont une réelle valeur ajoutée. Cette analyse permet par la suite d'identifier lesquelles parmi ces activités pourrait être simplement éliminées, transférées, déléguées ou améliorées (Savall et Zardet, 2020).

iii. Mise en œuvre de la recherche

La collecte des données de recherche s'est basée sur une multi-angulation de sources combinant à la fois de l'observation, des entretiens semi-directifs, de l'analyse documentaire que des entretiens d'effet-miroir (Tableau 1). Nous avons, tout d'abord, procédé à une analyse de la documentation interne à l'établissement (PV des réunions, rapports des commissions...). Ensuite, nous avons fait de l'observation directe non participante, par l'accompagnement de certains membres de l'équipe de direction de l'établissement dans l'exercice quotidien de leurs activités sur le terrain, sans pour autant participer à ces activités quotidiennes. Ces séances d'observation non participante ont été réalisées durant le premier trimestre de l'année 2022 et ont duré 20 jours, chaque manager a été suivi pendant deux journées de travail d'environ 8 heures. Dans cette phase, nous avons mené des discussions avec les membres de l'équipe

dirigeante de l'établissement afin de recenser les tâches et activités individuelles ou collectives qui occupent une part significative dans leurs emplois du temps pour pouvoir par la suite les classer par types activités, en fonction de leur valeur ajoutée, leur degré d'urgence ainsi que celles qui peuvent être conserver, déléguer ou supprimer. Ces discussions ont été à la base de la conception de l'outil « auto-analyse du temps », qui une fois renseigné par ces acteurs, permettrait de constater comment ces derniers gèrent-ils leurs emplois du temps, d'apprécier le degré de son optimisation ainsi que de déceler d'éventuels dysfonctionnements liés à une mauvaise gestion du temps. Au terme de cette phase d'observation, nous avons remis aux différents acteurs concernés l'outil « gestion du temps » afin de le renseigner. Par la suite, nous avons réalisés des entretiens semi-directifs ayant permis une meilleure compréhension des contraintes de la gestion du temps rencontrées par les différents acteurs sur le terrain. Ces entretiens, d'une durée moyenne d'une heure chacun, ont eu lieu quelques jours après la période d'observation et ont concerné les mêmes acteurs observés. Ils ont été effectués auprès de dix acteurs impliqués directement ou indirectement dans la gestion de l'établissement (le directeur de l'établissement, deux directeurs adjoints, le secrétaire général, trois chefs de services et trois chefs de département). Enfin, nous avons organisé des séances d'entretiens d'effet miroir. Il s'agit de réunions de restitution des résultats avec les principaux dirigeants de l'établissement. Le tableau ci-après (tableau 1) synthétise nos étapes de collectes des données.

Tableau 1 : Multi-angulation des sources des données

Phases	Principe	Périodes
Étude documentaire	Documentation interne à l'établissement (PV des réunions, rapports des commissions...)	1er trimestre 2022
Observation	Une observation directe non participante des acteurs au sein de l'établissement dans l'exercice quotidien de leurs activités de gestion	Janvier 2022
Entretiens	Dix entretiens semi-directifs réalisés avec le directeur de l'établissement, deux directeurs adjoints, le secrétaire général, trois chefs de services et trois chefs de département	Février 2022
Effet miroir	Réunion de restitution des résultats avec les principaux dirigeants de l'établissement	Mars 2022

b. Le contexte de l'expérimentation

i. Présentation du terrain

Notre recherche se base sur une étude de cas unique de type exploratoire. Le terrain de recherche est un centre de formation supérieure des cadres de l'éducation nationale à Casablanca au Maroc. Le tableau ci-après (Tableau 2) présente une fiche technique de cet établissement.

Tableau 2 : Fiche technique du l'établissement

Infrastructure		Effectifs	
Superficie totale	25 hectares	Corps enseignant	208
Bâtiments	6 centres (le siège, 2 annexes (Ghandi et Mers sultan) et 3 districts (El Jadida, Ben Slimane et Settat)	Cadres administratif, pédagogique et technique	66
		Effectifs des agrégatifs	192
Dortoirs et réfectoires	4 unités (Siège, annexe Ghandi, district El Jadida et district Settat)	Effectif annuel prévu des enseignants stagiaires	6 000
Laboratoires	5 unités (SVT, PC, AP, ST, CPA)	Effectif des cadres administratifs en formation	240

Dans cet établissement, de multiples projets doivent être menés, de nouveaux processus sont à élaborés, des objectifs ambitieux sont à atteindre et de nombreux acteurs interagissent avec les managers éducatifs. La gestion de l'établissement est devenue de plus en plus complexe et les missions qui incombent quotidiennement à la plupart des managers éducatifs ne peuvent pas être accomplies en temps et en heure (Dibi et Benlakouiri, 2019). Ce constat, que nous avons fait lors d'observations, a également été confirmé par les membres de l'équipe dirigeante en place lors d'échanges avec eux. Ces derniers souffrent d'une charge cognitive importante et estiment être soumis à des agendas de travail surchargés.

ii. Le panel des managers éducatifs interviewés

Pour cette recherche qualitative expérimentale, nous avons opté pour un échantillonnage raisonné. Cette approche est particulièrement pertinente dans le cadre d'une étude de cas unique, car elle permet de sélectionner des cas qui disposent de l'information nécessaire pour éclairer en profondeur la problématique de la gestion du temps dans un contexte de complexité croissante. Au total, nous avons conduit 10 entretiens semi-directif, avec sept managers éducatifs. Le choix des sept acteurs interviewés et observés est guidé par notre volonté d'avoir une représentativité fonctionnelle et hiérarchique au sein du centre de formation de Casablanca (Tableau 3). Le panel a été constitué selon trois critères majeurs : L'implication dans le pilotage pour saisir les enjeux de vision stratégique, la diversité opérationnelle en incluant les chefs de services et les chefs de départements pédagogiques et l'expertise et l'ancienneté. Les entretiens ont été menés sur la base d'un guide d'entretien relatif aux difficultés rencontrées par les différents managers éducatifs lors de l'exercice de leur fonctions quotidiennes au sein de l'établissement. Nous avons atteint le seuil de saturation théorique au bout de 16h30 d'entretiens et 20 jours d'observation directe ; les thèmes récurrents apparaissaient de manière constante chez l'ensemble des profils. À ce stade, l'ajout de nouveaux entretiens n'apportait plus de catégories conceptuelles nouvelles. Le tableau ci-après présente le panel des managers éducatifs interviewés.

Tableau 3 : Panel des managers éducatifs interviewés

Managers éducatifs	Nombre d'entretiens	Durée
Directeur	2	3H
Directeur adjoint chargé des formations	2	3H
Directeurs adjoint	1	1H30
Secrétaire général	2	3H
Chef de district	1	2H
Chef des services financiers	1	2H
Chef des affaires estudiantines	1	2H
Total	10	16H30

Les données démographiques des différents managers interviewées révèlent une population de plus de 50 ans, en pré-retraite et essentiellement de sexe masculin.

Le déroulement des entretiens semi-directifs s'est réalisé en quatre phases.

La première phase, d'une dizaine de minutes, consiste à informer l'acteur interviewé sur les objectifs de l'entretien, sur les règles du jeu propre à l'entretien (anonymat, restitution anonyme des résultats), ainsi que sur les raisons pour lesquelles la personne interrogée a été retenue. L'objectif de cette phase est de permettre à l'acteur interviewé de se situer par rapport au sujet de la recherche ainsi que d'éveiller son intérêt pour le sujet.

La deuxième phase, également d'une durée de dix minutes, a consisté à demander à l'acteur interviewé d'exposer brièvement les grandes lignes de sa carrière professionnelle ainsi qu'une description de sa fonction actuelle au sein de l'établissement. L'objectif de cette phase est de situer chaque manager éducatif par rapport au degré de familiarisation avec les outils de gestion du temps.

La troisième phase, d'une durée environ 40 minutes, représente la phase d'écoute active ; L'objectif de cette phase est de laisser les acteurs s'exprimer librement sur les thèmes qui composent le guide entretien. Notre travail a consisté lors de cette phase à une prise de notes exhaustive.

La quatrième phase, d'une dizaine de minutes, consiste à remercier nos interlocuteurs pour leur collaboration ainsi que de présenter la pertinence de leurs entretiens pour notre recherche. Cette phase finale a été également l'occasion de recueillir les impressions des acteurs sur notre méthode des entretiens semi-directifs.

4. Résultats et discussion

a. Entre interruptions et surcharge, les entraves au travail au quotidien

Les investigations menées sur le terrain mettent en lumière un ensemble de disfonctionnement organisationnelles affectant la gestion du temps au sein de l'établissement. Ces dysfonctionnements, corroborés par les entretiens qualitatifs, révèlent une rupture entre les intentions stratégiques et la réalité opérationnelle. Ce diagnostic s'articule autour de trois axes majeurs :

i. Carences de planification et centralisation du pouvoir

L'analyse des pratiques quotidiennes révèle un déficit structurel dans la programmation des activités. Ce manque de prévisibilité est exacerbé par deux facteurs critiques. Une gestion défaillante des instances de coordination ou les réunions, pivots de l'action collective, souffrent

d'un manque de préparation et d'organisation flagrant et l'absence de délégation de pouvoir qui sature l'agenda des managers, les confinant dans des tâches d'exécution au détriment de leur mission de pilotage.

ii. La fragmentation temporelle et la « tyrannie de l'immédiat »

Le fonctionnement de l'établissement est marqué par une prépondérance du travail non programmé. Le personnel administratif subit une fragmentation continue de son temps de travail, générée par une multiplicité de vecteurs de perturbation : Flux excessif d'appels téléphoniques, des visites inopinées des enseignants et des étudiants, créant un climat de déconcentration permanente et la multiplication des réunions de crise non planifiées, ancrant l'organisation dans une réactivité permanente plutôt qu'une proactivité stratégique.

iii. Contraintes de ressources et saturation des acteurs

Le diagnostic de terrain souligne un déséquilibre marqué entre la charge de travail et les moyens humains mobilisés au sein de l'établissement. Le manque de personnel administratif agit comme un facteur aggravant. Il génère des perturbations constantes dans le flux de travail tout en induisant une surcharge cognitive et physique pour le staff en place. Ce climat de tension favorise l'émergence d'une « pauvreté temporelle » qui limite les capacités de pilotage stratégique de l'organisation. Cette réalité est corroborée par l'analyse thématique des verbatims récoltés lors des entretiens, qui met en lumière la précurrence de concepts liés à ces tensions organisationnelles. Comme l'illustre le nuage de mots (Figure 2), les termes « communication », « recrutement » et « ressources » dominent le discours des managers éducatifs. Cette visualisation (Figure 2) synthétise les préoccupations majeures liées au déficit d'effectifs et aux besoins de coordination interne identifiés lors de notre phase d'observation.

Figure 2 : Nuage des mots découlant des expressions des managers éducatifs



Source : conception personnelle à l'aide du logiciel Nvivo10

Le tableau suivant présente les dysfonctionnements les plus fréquentes en termes de gestion du temps ainsi que les causes invoquées.

Tableau 4 : L'analyse de la gestion du temps

Dysfonctionnements recensés	Fréquence dans le discours	Cause des dysfonctionnements Invoquées
Prépondérance des tâches de gestion courante sur celle de pilotage	Souvent	Manque de personnel administratif
Travail non programmé	Souvent	Manque de planification du travail
Perturbation du déroulement travail	Souvent	Personnel sollicité à la dernière minute
Déconcentration	Souvent	Visites inopinées d'enseignants et/ou d'étudiants
Surcharge de travail pour le personnel présent	Souvent	Départs non remplacés (départ volontaire + départ en retraite)

Dans l'encadré ci-après, un extrait de verbatims exprimés par certains des managers éducatifs interviewés :

Encadré : exemple de verbatims

<p><Éléments internes\E4CD> - § 1 référence encodée [Couverture 2,91%] Référence 1 - Couverture 2,91% «<i>Notre travail c'est au coup par coup, nous sommes là pour gérer les imprévus</i> »</p>
<p><Éléments internes\E7CI> - § 1 référence encodée [Couverture 6,66%] Référence 1 - Couverture 6,66% «<i>Je ne peux planifier mon travail puisque je devrais être à la disposition de mon supérieur</i> » «<i>Sur l'année il y a des dates qui bouleversent notre quotidien : les concours d'entrée et de sortie</i>»</p>
<p><Éléments internes\E1PB> - § 2 références encodées [Couverture 16,16%] Référence 2 - Couverture 10,06% «<i>Il y a toujours des urgences ici, du coup on ne peut rien prévoir d'avance</i> »</p>
<p>Référence 4 - Couverture 6,61% <i>Nous subissons beaucoup de perturbation du travail, on reçoit des visiteurs à l'improviste....</i></p>
<p><Éléments internes\E1CI> - § 11 références encodées [Couverture 52,28%] Référence 5 - Couverture 9,29% <i>Dans notre service il n'y a pas « qui fait quoi » mais plutôt « tout fait tout »</i></p>
<p><Éléments internes\E5CI> - § 7 références encodées [Couverture 26,80%] Référence 3 - Couverture 2,04% <i>Dans notre établissement, il n'y a pas de définition de tâches ni de procédures de travail</i></p>

Généré sur Nvivo 10

b. La mise en place de l'outil d'auto-gestion du temps

À l'issue de cette phase d'observation et d'identification des dysfonctionnements relatifs à la gestion du temps, des « grilles d'auto-gestion du temps » ont été construites et remises aux différents acteurs concernés afin de les renseigner. À cet effet, un atelier « gestion du temps »

a été proposé au panel des sept managers éducatifs. Il a été question de leur présenter l’outil, les modalités de son usage ainsi que les bénéfices escomptés à travers sa mise en place.

L'objectif de cette démarche est de fournir aux différents acteurs des outils leur permettant de structurer leur emploi du temps de manière optimale. En effet, le remplissage de ces grilles représente une opportunité pour chaque manager éducatif d'effectuer un auto-diagnostic de sa gestion du temps. Nous présentons ci-après un exemple de grille de gestion de temps restituée par un cadre dirigeant de l'établissement.

Figure 3 : Présentation d'un exemple de « grille de gestion de temps »

Actes	Fréquence	Tps mn	Type d'activité					Valeur ajoutée				Urgence réelle				Evolution souhaitable		
			GC	RD	GF	PS	PD	TF	F	f	tf	TF	F	f	tf	A	B	C
Consultation de mail	3x5	15	15						15				15			15		
Traitement du courrier	1x5	5	5							5				5				5
Contact téléphonique	9x5	45	45							45			45					45
Suivi de problèmes logistiques	1x5	5		5	5							5			5			5
Entrevue avec la direction	3x40	120	60			60			60	60			60	60	60			60
Réunion	1x30	30	15			15			15	15			15	15	30			
Accueil d'enseignants	5x3	15		15	15					15				15				15
Accueil d'étudiants	1x5	5			5					5				5				5
Signature des attestations	10	10	10						10				10			10		
Traitement de dossiers	2x60	120	60			60			120				120			120		
TOTAL en mn		370	210	20	25	135			220	145	5		265	105		235	45	90
A remplir en temps réel			A remplir en fin de journée											Avec recul				

GC = gestion courante ; RD = régulation dysfonctionnements ; GF = glissement de fonction ; PS = pilotage stratégique ; PD = prévention dysfonctionnement

A = conserver ; B = déléguer ; C = supprimer

Source : élaboré d'après modèle ISEOR

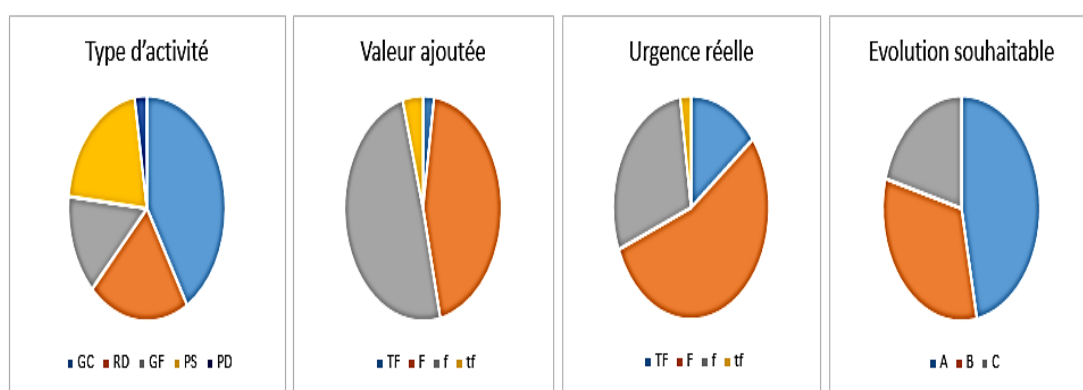
La grille de « gestion du temps » (Figure 3) est, en effet, l’outil d’intervention socio-économique permettant de « dégager du temps pour le pilotage et l’action stratégique et l’affecter prioritairement à des actions qui ont une vertu préventive » (Savall et Zardet, 2020). En remplissant cette grille, chaque acteur au sein de l'établissement peut réaliser son propre auto-diagnostic de gestion de temps. Sa mise en place dans tous les services et à tous les niveaux hiérarchiques permettrait de quantifier les activités, distinguer les actions stratégiques de celles relevant de la gestion courante, et ainsi d’optimiser la programmation du travail et la disponibilité de chacun des acteurs sur le terrain.

c. Restitution synthétique des résultats de l’auto-analyse du temps

L'analyse de la gestion du temps au sein de l'établissement a été établie à l'aide des différentes grilles d'auto-gestion de gestion du temps collectées. Cette démarche a permis de mener une double analyse, à la fois quantitative et qualitative (Green, et Skinner, 2005). Sur le plan quantitatif, il a été établi que les cadres dirigeants consacrent plus de la moitié de leur temps à des activités de gestion courante de l'établissement. Sur le plan qualitatif, l'analyse des grilles nous révèle que les acteurs sont fréquemment contraints de travailler en situation d'urgence, ce qui corrobore les observations faites lors de nos observations sur le terrain ainsi que lors des entretiens réalisés avec les acteurs concernés. Nous présentons ci-après, le récapitulatif de l'analyse de gestion du temps établi dans le cadre de notre recherche

Figure 4 : Synthèse des grilles d'auto-analyse du temps des managers éducatifs

Responsables		Type d'activité					Valeur ajoutée				Urgence réelle				Evolution souhaitable		
		GC	RD	GF	PS	PD	TF	F	f	tf	TF	F	f	tf	A	B	C
Cadre dirigeant 1	395	80	90	90	35	20		120	120	20	30	185	50		205	100	70
Cadre dirigeant 2	455	205	110	110	30	30	30	225	210	0	120	165	150	0	125	280	80
Cadre dirigeant 3	295	65	45	25	40	20		60	60	35		120	55	45	120	65	60
Cadre dirigeant 4	462	315	25	30	169			275	180	5		330	130		290	65	115
Cadre dirigeant 5	370	210	20	25	135			220	145	5		265	105		235	45	90
Cadre dirigeant 6	195	35	45	5	110			20	160	15		125	55	15	100	25	60
Cadre dirigeant 7	295	30	90	60	35			125	110	30	60	155	50		155	50	60
Cadre dirigeant 8	475	225	160	60	30	0	30	115	310	0	180	115	180	0	115	300	60
TOTAL en mn	2942	1165	585	405	584	70	60	1160	1295	110	390	1460	775	60	1345	930	595
%		41,5	20,8	14,4	20,8	2,5	2,3	44,2	49,3	4,2	14,5	54,4	28,9	2,2	46,9	32,4	20,7



Source : élaboré d'après modèle ISEOR

La consolidation des grilles d'auto-gestion (Figure 4) renseignées par les managers éducatifs permet d'opérer une triple lecture quantitative, qualitative et stratégique de la dynamique temporelle au sein de l'établissement. Cette analyse met en exergue un décalage profond entre l'occupation journalière et les missions de pilotage.

i. Dimension quantitative : le déséquilibre de l'allocation temporelle

L'analyse statistique des relevés indique que les managers consacrent plus de 50 % de leur amplitude horaire à des activités de gestion courante. Ce constat révèle une asymétrie temporelle majeure : l'absorption par l'opérationnel immédiat se réalise mécaniquement au détriment des activités de pilotage stratégique. Le temps, ressource rare, est consommé par les managers éducatif pour la maintenance du système plutôt que pour son développement.

Ce constat d'une asymétrie temporelle fait écho aux travaux de Mintzberg (2009) sur la fragmentation du travail managérial, ainsi qu'au rapport de l'OCDE (2020) qui souligne la prépondérance des tâches administratives dans le quotidien des chefs d'établissement. Cette absorption par la maintenance au détriment du développement (Fullan, 2014) témoigne d'une érosion du temps stratégique au profit d'un activisme opérationnel immédiat.

ii. Dimension qualitative : la prégnance de l'urgence à faible valeur ajoutée

L'analyse qualitative révèle une activité managériale marquée par une réactivité permanente, où l'agenda des dirigeants est dicté par la tyrannie de l'urgence. Ce cycle d'urgence quasi systématique est paradoxalement consacré à la résolution de dossiers à faible valeur ajoutée, créant un décalage entre l'effort fourni et l'impact stratégique réel. Cette pulvérisation du temps

en micro-tâches opérationnelles agit comme un frein structurel, empêchant toute concentration prolongée sur des projets de fond ou des réflexions prospectives. Ce résultat, corroboré par nos observations de terrain et les témoignages recueillis, met en exergue une fragmentation du travail chronique et rejoint les observations de Mintzberg (2009), les travaux de Perlow (1999) sur la famine du temps (The Time Famine) et de Hargreaves, A. (2021) sur les coûts de la fragmentation dans l'éducation :

iii. Dimension Stratégique : la normalisation de l'inefficience

L'apport le plus alarmant de notre analyse réside dans ce phénomène de normalisation de la déviance (Vaughan, 1996), où le dysfonctionnement devient la norme acceptée. Les managers manifestent une dépendance au sentier (Sydow et al., 2009) qui les enferme dans une gestion réactive. Paradoxalement, bien qu'ils identifient la nature non stratégique de leurs tâches, ils s'enferment dans des routines défensives (Argyris, 1990) pour éviter de déléguer. Ce débordement constant finit par constituer une zone de confort identitaire, où l'hyper-occupation fait office de symbole de statut et de légitimité (Bellezza et al., 2017).

En conclusion, les managers de cet établissement sont confrontés à la nécessité de travailler « plus intelligemment » plutôt que plus dur. Pour rompre avec ce cycle de surcharge improductive, ils doivent impérativement développer leurs capacités à gérer efficacement leur capital temps, condition *sine qua non* pour restaurer une capacité de pilotage réelle (Green et Skinner, 2005).

d. Des pistes pour la transformation des pratiques managériales

Les entretiens de restitution ont marqué un tournant dans la recherche, favorisant une prise de conscience collective sur la valeur du temps. Ces échanges ont permis de passer d'une vision subie à une approche proactive de la ressource temporelle. Les discussions ont d'abord permis de réhabiliter le temps en tant que facteur de production fondamental (Becker, 1965) et ressource pivot devant être pilotée avec efficacité et efficience (Drucker, 2018 ; Vargo et Lusch, 2004). Cette phase a révélé aux managers l'existence de coûts cachés massifs induits par les dysfonctionnements organisationnels. La résolution de ces problématiques exige désormais une implication tant individuelle que collective, ancrée dans les principes du management socio-économique (Savall, 1989, Savall et Zardet, 2021 ; Boje, 2008 ; Cappelletti et al., 2018). L'appropriation d'outils de pilotage a permis aux cadres de réduire leur stress et d'optimiser leur agenda via quatre leviers clés :

- La maîtrise par le chiffrage : La quantification du temps consommé permet de confronter l'allocation réelle aux priorités stratégiques, identifiant ainsi les tâches « volées » par l'urgence non prioritaire (Covey, 1989).
- La sanctuarisation du stratégique : En distinguant l'opérationnel du stratégique, les managers protègent les activités à haute valeur ajoutée pour éviter qu'elles ne se transforment en crises (Matrice d'Eisenhower ; Mackenzie, 1991).
- La gestion par la valeur (Pareto et ABC) : La classification des tâches ne se limite plus à une liste d'actions, mais vise une optimisation de la contribution à la valeur ajoutée organisationnelle.
- L'arbitrage décisionnel : Le manager apprend à supprimer ou déléguer les tâches non stratégiques pour troquer son rôle de pompier au profit de celui de pilote (Green et Skinner, 2005 ; Jinallee et Singh, 2018).

Le déploiement de cette stratégie repose sur trois axes d'amélioration identifiés avec les acteurs de terrain :

i. Priorisation et transformation digitale

La programmation des activités prioritaires clarifie l'essentiel et élimine le superflu (Green et Skinner, 2005), augmentant ainsi la part des activités de « gestion-développement » (Savall et Zardet, 2021). L'intégration de l'Intelligence Artificielle et la mise en place d'une plateforme numérique dédiée (gestion de la scolarité, emplois du temps) ont permis de libérer un temps précieux, recentrant le staff sur des missions à forte valeur ajoutée.

ii. La délégation concertée

Pour accroître la part du temps stratégique, une réflexion sur la délégation a été engagée. Celle-ci n'est plus vue comme un simple transfert de charge, mais comme un mouvement dialectique :

- Mouvement descendant : Attribution de responsabilités et de ressources par le supérieur (Hermel, 2005).
- Mouvement remontant : Concertation et feedback du collaborateur (Savall et Zardet, 2020).

iii. Élimination du temps improductif

La lutte contre le temps improductif, destructeur de valeur (Meyssonnier et Tahar, 2014), est devenue une priorité. La restructuration de la communication (rendez-vous programmés, réduction des contacts impromptus) a permis de limiter les interruptions (visites inopinées, appels incessants). Enfin, le passage d'une logique de régulation à une logique de prévention et d'anticipation a sensiblement réduit le temps consacré au traitement des dysfonctionnements (Ennajem et Ennajem, 2021).

5. Conclusion

Cette recherche s'est donnée pour ambition d'analyser de manière holistique les dynamiques temporelles au sein d'un établissement éducatif, en articulant les dimensions opérationnelles, organisationnelles, managériales et stratégiques. L'objectif principal consistait à identifier les déterminants de l'érosion du temps managérial afin de restaurer la primauté des activités de pilotage stratégique. En outillant les dirigeants face à la fragmentation de leurs tâches, ce travail visait à instaurer une boucle d'amélioration continue, vectrice de développement organisationnel et de réduction de la charge cognitive. Les résultats obtenus soulignent un paradoxe heuristique : l'efficacité des outils de gestion du temps ne réside pas tant dans la réduction effective de la charge de travail que dans la restructuration de sa perception. Le passage d'un « temps subi » à un « temps structuré » opère une médiation psychologique qui réduit l'anxiété du manager tout en amplifiant son impact sur le pilotage pédagogique.

La contribution majeure de cette étude réside dans la démonstration que, dans un écosystème marqué par une complexité croissante, la gestion temporelle transcende la simple maîtrise technique pour s'ériger en une véritable compétence de leadership. L'expérimentation atteste qu'une allocation temporelle rigoureuse génère une synergie vertueuse entre le bien-être individuel (atténuation du stress) et l'efficacité organisationnelle. Nonobstant ces apports, la mise en œuvre de telles méthodes rencontre des barrières structurelles et psychologiques qu'il convient de souligner :

- **Le coût cognitif** : L'effort initial requis par l'appropriation de ces outils peut générer un stress susceptible de fragiliser temporairement un manager déjà en situation de saturation.
- **La rigidité face à l'aléa** : Dans le milieu éducatif, l'imprévisibilité est une variable endogène. Une planification excessivement granulaire peut s'avérer contre-productive, engendrant frustration et sentiment d'échec si elle ne s'accompagne pas d'une agilité psychologique et opérationnelle.
- **L'autonomie sous contrainte** : L'efficacité de la priorisation individuelle est tributaire des injonctions hiérarchiques descendantes. Sans une cohérence institutionnelle globale, le manager se heurte à des paradoxes pragmatiques où les priorités stratégiques sont systématiquement occultées par des impératifs bureaucratiques externes.

À l'horizon 2030, alors que le paysage éducatif marocain s'engage dans une mutation structurelle profonde marquée par l'exigence de qualité et la transition digitale, la maîtrise de la temporalité managériale s'affirme non plus comme un simple attribut fonctionnel, mais comme le socle de la résilience stratégique des établissements éducatifs. L'ouverture majeure de ce travail appelle à dépasser la vision du temps comme discipline personnelle isolée pour l'inscrire dans une perspective d'institutionnalisation. L'enjeu futur est de transformer la gestion du temps en un levier de performance collective. Mes travaux de recherches ultérieures devront se consacrer dans ce sens à d'étudier comment une culture temporelle partagée peut favoriser la création de valeur et renforcer les capacités dynamiques des établissements face aux mutations du secteur éducatif.

6. Références

- Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Allyn et Bacon.
- Becker, G. S. (1965). A theory of the allocation of time. *The Economic Journal*, 75(299), 493–517. <https://doi.org/10.2307/2228949>
- Bellezza, S., Paharia, N., et Keinan, A. (2017). Conspicuous consumption of time: When busyness and lack of leisure time become a status symbol. *Journal of Consumer Research*, 44(1), 118–138. <https://doi.org/10.1093/jcr/uew076>
- Boje, D. M. (2008). *Storytelling organizations*. SAGE Publications.
- Bond, M. J., et Feather, N. T. (1988). Some correlates of structure and purpose in the use of time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(2), 321–329.
- Bouquin, H. (2008). Quelles perspectives pour la recherche en contrôle de gestion ? *Finance Contrôle Stratégie*, 11(Hors-série), 177–191.
- Britton, B. K., et Tesser, A. (1991). Effects of time-management practices on college grades. *Journal of Educational Psychology*, 83(3), 405–410.
- Bueno, A. F., Savall, H., et Cappelletti, L. (Éds.). (2018). *La recherche-intervention dans les entreprises et les organisations*. IAP.
- Cappelletti, L., et Khouatra, D. (2004). Concepts et mesure de la création de valeur organisationnelle. *Comptabilité Contrôle Audit*, 10(1), 127–146.
- Cappelletti, L., Voyant, O., et Savall, H. (2018). Quarante ans après son invention : la méthode des coûts cachés. *ACCRA*, 2(2), 71–91.
- Claessens, B. J., van Eerde, W., Rutte, C. G., et Roe, R. A. (2007). A review of time management literature. *Personnel Review*, 36(2), 255–276. <https://doi.org/10.1108/00483480710726136>
- Coase, R. H. (1937). *The nature of the firm*. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>

- Comtois, R. L. (2006). *Gérer efficacement son temps*. Éditions Québecor.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people*. Simon et Schuster.
- Covey, S. R. (2004). *The 8th habit: From effectiveness to greatness*. Simon et Schuster.
- Covey, S. R., Merrill, A. R., et Merrill, R. R. (1995). *Priorité aux priorités* (A. Bréa, P. Saint-Jean et M. Villette, trad.). Éditions First.
- David, A. (2000). *La recherche intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ?* [Communication]. IXe Conférence de l'AIMS, Montpellier, France.
- David, A., Hatchuel, A., et Laufer, R. (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*. Vuibert.
- De Ridder, M., Taskin, L., Ajzen, M., Antoine, M., et Jacquemin, C. (2019). Le métier de manager en transformation : une démarche prospective. *Management et Avenir*, 109(3), 37–60.
- Dibi, A. (2022). Le pilotage de la performance globale des établissements éducatifs : des pistes pour faire mieux avec peu. *ACCRA*, 15(3), 61–91.
- Dibi, A. (2025). La création de valeur organisationnelle par la maîtrise des coûts cachés : enseignements d'une recherche-intervention qualimétrique. *Management et Avenir*, 145(1), 89–108.
- Dibi, A., El Moussaoui, T., El Moussaoui, A. E., et Loqman, C. (2024). Qualimetric Intervention Research: Interest for Management Sciences Researchers. Dans *Applying Qualitative Research Methods to Management Science* (p. 92–127). IGI Global.
- Dibi, A., et Benlakouiri, A. (2019). La modernisation du management des établissements publics de formation : État des lieux et potentiels de développement-cas du CRMEF CS. *Revue Scientifique Internationale de l'Éducation et de la Formation*, 4(1), 92–101.
- Dibi, A., et Benlakouiri, A. (2022). La valorisation du potentiel humain par le management socio-économique : cas d'une organisation publique administrative marocaine. *Recherches en Sciences de Gestion*, 150(3), 219–249.
- Dibi, A., Mharzi, H., Hebaz, A., et Laroussy, A. (2025). Le management du potentiel humain : expérimentation d'un outil de pilotage dans le contexte d'un établissement éducatif marocain. @ *GRH*, 14(XXV).
- Drucker, P. (2018). *The effective executive*. Routledge.
- Ennajem, C., et Ennajem, M. (2021, juin). *Le pilotage du temps de travail humain dans l'approche socio-économique* [Communication]. Congrès Academy of Management (AOM) - Management Consulting - ISEOR, Lyon, France.
- Fayol, H. (1916). *Administration générale et industrielle*. Gauthiers Villars.
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Giurge, L. M., Whillans, A. V., et West, C. P. (2020). Why time poverty matters for individuals, organisations and nations. *Nature Human Behaviour*, 4(10), 993–1003. <https://doi.org/10.1038/s41562-020-0920-z>
- Goter, F., et Datry, F. (2024). Évolution du rôle du manager : contribution de la recherche-intervention aux praticiens et intervenants-chercheurs réflexifs. *Recherches en Sciences de Gestion*, 161(2), 145–176.
- Grasser, B., Loufrani-Fedida, S., et Oiry, E. (2021). The Conceptual Travel of Competence: Building a Bridge between North American and European Approaches. Dans B. Grasser, S. Loufrani-Fedida, et E. Oiry (Éds.), *Managing competences: Research, practice, and contemporary issues* (p. 1–18). Taylor et Francis.
- Green, P., et Skinner, D. (2005). Does time management training work? An evaluation. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 124–139.

- Hamayon, A., Isoré, J., et Testa, J. P. (2023). *Développer les 12 compétences clés du manager de managers*. Dunod.
- Hargreaves, A. (2021). *Moving: A memoir of education and social mobility*. Routledge.
- Hermel, L. (2005). *La gestion du temps*. AFNOR.
- Jinalee, N., et Singh, A. K. (2018). A descriptive study of time management models and theories. *International Journal of Advanced Scientific Research and Management*, 3(9), 141–147.
- Kotler, P., et Lee, N. R. (2006). *Marketing in the public sector: A roadmap for improved performance*. Wharton School Publishing.
- Lorino, P. (1999). À la recherche de la valeur perdue : construire les processus créateurs de valeur dans le secteur public. *Politiques et Management Public*, 17(2), 21–34.
- Macan, T. H. (1994). Time management : Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 381–391.
- Macan, T. H., Shahani, C., Dipboye, R. L., et Phillips, A. P. (1990). College students' time management: Correlations with academic performance and stress. *Journal of Educational Psychology*, 82(4), 760–768.
- Mackenzie, R. A. (1972). *The time trap: Managing your way out*. AMACOM.
- Meyssonier, F. (2012). Le contrôle de gestion des services : réflexion sur les fondements et l'instrumentation. *Comptabilité Contrôle Audit*, 18(2), 73–97.
- Meyssonier, F., et Tahar, C. (2014). Gérer et contrôler le temps de l'interface prestataire-usager dans les services publics. *Comptabilité Contrôle Audit*, 20(2), 39–66.
- Mintzberg, H. (1984). *Le manager au quotidien*. Éditions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J., et Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: Experience and timing. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 87–114.
- Noguera, F. (2006). *Management du temps de travail*. Dunod.
- OECD. (2020). *Working and learning together: Efficiency and equity in school management*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/b630da41-en>
- Pareto, V. (1906). *Manuale di economia politica* [Manuel d'économie politique]. Società Editrice Libreria.
- Perlow, L. A. (1999). The time famine: Toward a sociology of work time. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 57–81. <https://doi.org/10.2307/2667031>
- Rosile, G. A., et Boje, D. M. (2021). The socio-economic approach to management (SEAM) uses ensemble storytelling. Dans *Traité du management socio-économique* (p. 1097–1108). EMS Éditions.
- Savall, H. (1974). *L'enrichissement du travail humain dans les organisations*. Université Paris Dauphine.
- Savall, H. (1989). *Enrichir le travail humain : l'évolution économique*. Economica.
- Savall, H., et Zardet, V. (2004). *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique, observer l'objet complexe*. Economica.
- Savall, H., et Zardet, V. (2007, juin). *L'importance stratégique de l'investissement incorporel : résultats qualimétriques de cas d'entreprises* [Communication]. 1er Congrès Transatlantique de Comptabilité, Audit, Contrôle de Gestion, Gestion des Coûts et Mondialisation, Lyon, France.
- Savall, H., et Zardet, V. (2020). *Maîtriser les coûts et les performances cachés* (7e éd.). EMS Éditions.

- Savall, H., et Zardet, V. (2021). *Traité du management socio-économique : théorie et pratiques*. EMS Éditions.
- Seiwert, L. J. (1989). *More Time for the Essential: How to Organize Your Quality Time for Better Living and Working*. Kogan Page.
- Tabatoni, P., Davies, J., et Barblan, A. (2002). *Strategic management and universities' institutional development*. European University Association (EUA).
- Tahar, C. (2012). La gestion des temps et des délais : un enjeu central pour les mairies. *Recherches en Sciences de Gestion*, (95), 191–207.
- Thiétart, R. A., et coll. (2003). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Vargo, S. L., et Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17.
- Vaughan, D. (1996). *The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*. University of Chicago Press.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press.
- Womack, J. P., et Jones, D. T. (2005). Lean consumption. *Harvard Business Review*, 83(3), 58–68.
- Zarifian, P. (2003). *Temps et modernité : le temps comme enjeu du monde moderne*. L'Harmattan.