

MESURER SON TEMPS DE TRAVAIL (2/3) Les bénéfiques

Jean-Jacques Auffret

Nov 2023

<http://linkedin.com/in/jjauffret>

<http://robinson-vendredi.work>

LE TEMPS EST LA RESSOURCE LA PLUS RARE: ET TANT QU'IL N'EST PAS GÉRÉ, RIEN D'AUTRE NE PEUT L'ÊTRE.

— Peter Drucker

Même si la mesure de ton temps de travail se fait à coût très raisonnable, ce coût existe néanmoins. Il faut donc être convaincu des cinq bénéfiques que l'on peut en retirer pour l'accepter.

Le premier papier de cette série s'est attaché à montrer que notre temps de travail était parmi toutes les ressources qui fondent notre performance celle sur laquelle nous avons le plus de prise immédiate.

Cette maîtrise demande néanmoins de notre part un effort. Celui-ci consiste d'une part à mettre en place des instruments de mesure, et d'autre part à analyser l'information ainsi recueillie afin d'optimiser notre ratio efficacité/bien-être.

Qui dit effort dit coût. Or, dans tous les domaines, afin qu'un coût soit jugé acceptable, et donc soutenu de manière durable, la recette est toujours la même : il faut et il suffit que les bénéfices obtenus soient jugés supérieurs aux coûts engagés pour les obtenir.

Ce n'est en effet pas parce qu'une chose n'est pas évidente à faire qu'elle est sans intérêt. Sinon Michel-Ange aurait peint le plafond de la chapelle Sixtine au rouleau, comme vous et moi.

Il faut donc simplement que l'intérêt soit supérieur à la difficulté, et c'est pourquoi les deux dernier



papers de cette série vont donc explorer la balance coût/bénéfice de la mesure du temps de travail.

Nous commencerons ici par les bénéfices, en répondant à la question : "Si j'accepte de dépenser un peu de mon temps à mesurer comment je l'utilise, quels avantages concrets puis-je en espérer en retour ?"

DANS QUEL BUT MESURER SON TEMPS DE TRAVAIL ?

Dans mon expérience, je distingue cinq bénéfices distincts à retirer d'une meilleure mesure de mon temps de travail. On peut le faire afin...

1. ...de prendre conscience du caractère limité de notre temps
2. ...de réaliser les conséquences de nos choix
3. ...d'être plus concentré
4. ...de s'autoriser à s'organiser
5. ...de trouver du temps pour soi

Prendre conscience du caractère limité de notre temps

LE PIÈGE, C'EST DE PENSER QU'ON N'A PAS LE TEMPS.
LE PIÈGE, C'EST DE PENSER QU'ON A LE TEMPS
— Aphorisme Zen

"J'aimerais tellement faire XYZ, mais hélas je n'ai jamais le temps" est une plainte que l'on entend assez régulièrement (et plus souvent encore dans notre for intérieur). Pourtant, à la différence de la fortune, de l'intelligence, du talent ou de la santé, qui peuvent varier considérablement d'une personne à l'autre, le temps est la ressource la mieux répartie au monde : environ 24 heures par jour et par personne sur cette planète, selon de nombreuses études.

De plus, cette allocation de temps quotidien est renouvelée chaque matin, indépendamment de la façon dont nous l'avons utilisée la veille (encore une grosse différence avec les autres ressources citées plus haut, qui ont tendance à être cumulatives).

Par conséquent, nous "avons" le temps, en tout cas tout autant que n'importe qui, mais c'est bien plutôt la façon dont nous le dépensons qui peut faire problème. Car en réalité la plainte citée plus haut devrait davantage s'énoncer comme ceci : *"j'aimerais tellement faire XYZ mais hélas je choisis trop souvent d'allouer mon temps à autre chose."*

Un pays, une entreprise, une institution, une association ou un individu sont confrontés au même problème en ce qui concerne leurs finances. A ceci près que l'argent est davantage perçu spontanément comme une ressource limitée, et chacun comprend qu'on ne peut dépenser plus que ce que l'on a. Par conséquent il s'agit d'un jeu à somme nulle : pour financer l'embauche de trois collaborateurs plutôt que d'un seul, ou des vacances au bout du monde plutôt que chez vos parents, il va falloir faire des économies ailleurs.

En revanche, malgré le fait que le concept de journée de 24h soit assez communément admis (y compris parmi les tenants d'une terre plate), nous avons des difficultés à considérer le temps pour ce qu'il est : une ressource aussi contrainte et limitée que notre argent. Sans aller jusqu'à la considérer comme infinie, nous prêtons confusément au temps dont nous disposons une espèce d'élasticité qu'il n'a pas. Nous comprenons assez facilement sur le plan financier que nous ne pouvons pas avoir le beurre et l'argent du beurre, mais quand nous pensons à l'aspect temporel du beurre, nous un peu de mal à accepter l'idée que le temps passé à traire les vaches n'est irrémédiablement plus disponible pour faire tourner la baratte.

Mesurer son temps de travail nous permet donc en premier lieu de nous confronter concrètement au caractère intrinsèquement limité de cette ressource, ce qui est un premier pas nécessaire en direction de meilleures stratégies pour le dépenser.

Réaliser les conséquences de nos choix

LA VIE EST LA SOMME DE NOS CHOIX
— Albert Camus

Exercice : prenez quelques minutes pour évaluer avec quel degré de précision vous seriez capables de répondre aux questions suivantes :

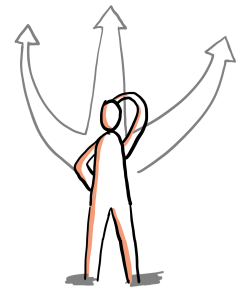
- Combien de temps ai-je *vraiment* travaillé hier ? La semaine dernière ? Le mois dernier ? L'année dernière ?
- Comment mon temps de travail varie-t-il au cours du temps ?
- Combien de temps ai-je investi sur le projet Schproutz depuis son lancement ?
- Quel pourcentage de mon temps de travail me prend le rôle de Responsable de la Sécurité des Systèmes d'Information que j'assume depuis deux ans en plus de mes autres missions ?
- Dans quelle proportion mon temps de travail se partage-t-il entre activités de management et activités opérationnelles ?
- La satisfaction du client Schblonk compte pour 50% de mes objectifs cette année. Le temps que je consacre à ce client est il en ligne avec cela ?
- Combien de temps me coûte réellement la correction d'un paquet de 30 copies ?
- Quel pourcentage de mon temps de travail ai-je consacré à me former depuis cinq ans (stages, lectures, expérimentations...) ?

Ma conviction par rapport à ces questions est double.

D'une part, je les trouve essentielles à une bonne gestion de son activité, car nous essayons toutes et tous de faire une ensemble de choses potentiellement illimité avec une ressource-temps qui ne l'est pas. Nous faisons donc tout naturellement en permanence des *choix*, des arbitrages, et il est intéressant de savoir quels sont leurs résultats concrets sur la consommation de notre temps.

Mais d'autre part, en raison du morcellement plus important du travail de nos jours, obtenir des réponses fiables à ces questions intéressantes n'est pas facile en l'absence d'une organisation spécifique pour y parvenir.

Mesurer nos dépenses de temps est donc nécessaire pour apprécier les conséquences de nos choix, dans le but de les améliorer.



Etre plus concentré

CONCENTREZ TOUTES VOS PENSÉES SUR LE TRAVAIL EN COURS. LES RAYONS DU SOLEIL NE BRÛLENT QUE S'ILS SONT FOCALISÉS.
— Alexander Graham Bell

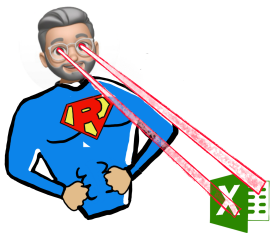
Mesurer la façon dont nous investissons notre temps nécessite que nous ayons conscience à tout moment du sujet sur lequel nous sommes en train de dépenser notre temps et notre énergie, afin de pouvoir l'affecter à une des catégories de notre budget temps.

Mais cette conscience du "Que suis-je en train de faire en ce moment ?" va au-delà de cette simple nature de pré-requis à une comptabilité de notre temps passé. C'est également, en soi, un exercice de focalisation qui nous rend à la fois plus efficace et confortable dans l'exercice de notre activité.

En effet notre époque, et les fantastiques petits outils qu'elle nous offre, conspire à nous faire croire que l'on peut faire plusieurs choses à la fois : lire ses emails tout en participant à une réunion, regarder ses SMS/Whatsapp/Instagram/TikTok en discutant avec ses amis, avancer sur son mémoire tout en répondant au téléphone etc.

Il n'en est rien bien sûr, car nous confondons "je passe tout le temps d'une activité à l'autre" et "je mène deux activités en parallèle". Pire, cette bascule incessante a un coût élevé, qui consiste à se remettre à chaque fois dans la contexte de l'activité que l'on rejoint après l'avoir quittée un moment (les fameux "Hmmm ? Pardon, c'était quoi la question ?" en réunion.)

Ainsi, mesurer notre temps de travail nous fait prendre conscience indirectement de cette évidence : entre onze heure et midi, il est difficile d'avancer une heure sur notre rapport de stage tout en passant trente minutes sur les réseaux sociaux.



Cette prise de conscience est le moyen nécessaire pour nous reconnecter à notre super-pouvoir personnel : notre concentration, c'est-à-dire notre capacité à disposer de l'ensemble de notre puissance mentale, focalisée tel un laser sur un seul sujet, sans pensées parasites pour nous en détourner.

Cela est en réalité plus facile à dire qu'à faire : ce n'est pas parce qu'on décide de travailler pendant la prochaine heure sur le projet TRZ-324 que l'on va *effectivement* le faire. Il faut en particulier s'assurer que l'on ne sera pas distrait par des pensées parasites ("M...! On a réservé ou pas le train pour Toulouse, finalement ?"), et avoir l'assurance que TRZ-324 est véritablement le sujet sur lequel son temps est le mieux employé en ce moment précis.

Mesurer le temps que l'on va effectivement passer sur ce sujet, en déclarant à un chronomètre

quelconque qu'à partir de maintenant le temps passé sera affecté à la catégorie à laquelle TRZ-324 se rattache ne garantit pas à lui seul cette concentration sur ce sujet unique. C'est l'ensemble de la qualité de notre organisation du travail qui permet cela.

Mais en son sein, la mesure du temps de travail y contribue cependant significativement sur deux plans.

D'une part, en nous obligeant à répondre explicitement à la question "à quel poste de dépense de mon temps affecter le travail que je vais effectuer maintenant ?", elle nous force à prendre davantage conscience de ce que devrait être notre sujet de focalisation de notre prochain segment de travail, et partant facilite l'identification, et donc le rejet, des distractions qui ne manqueront pas de venir nous tenter.

D'autre part, elle peut aussi nous protéger d'un autre danger, qui est de passer plus de temps que désiré sur le sujet en question. Ceci peut être indésirable à deux titres : (1) ce temps sera "volé" aux autres des tâches qui nous attendent et (2) bien souvent, la dernière demi-heure qui aura précédé le moment où nous jetons l'éponge, à bout d'énergie ou de créativité, n'aura pas été très productive.

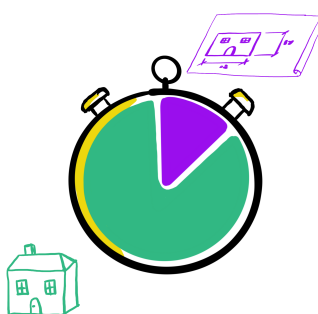
S'autoriser à s'organiser

DONNEZ-MOI SIX HEURES POUR ABATTRE UN ARBRE ET JE PASSERAI LES QUATRE PREMIERES A AIGUISER MA HACHE.
— Abraham Lincoln

S'organiser, par exemple en mettant en œuvre les principes, rituels et outils décrits dans le [Blog de Robinson](#), prend du temps. Ce temps n'est pas directement productif, mais il peut l'être diablement de manière indirecte.

Ce coût de l'organisation empêche beaucoup de personnes de s'organiser en pratique de manière véritablement efficace. En effet, si on définit l'organisation comme "accepter d'investir du temps maintenant pour en gagner plus tard", il est nécessaire, pour consentir à cet investissement non immédiatement productif, d'avoir conscience du

fait que "le jeu en vaut la chandelle", ou (si on sort d'une plus grande école) que "le retour sur investissement est positif". Il faut savoir "perdre" du temps à faire des plans pour en gagner ensuite lors de la construction de sa maison.



Mesurer un retour sur investissement implique que l'on puisse mesurer ce que l'on dépense pour le comparer à ce que l'on

gagne plus tard. Dans le cas de l'organisation, notre investissement, c'est le temps que nous passons à, en gros, se faire une idée de tout ce que nous avons à faire et planifier intelligemment son exécution. Lire des emails reçus récemment, décider si nous participons ou non à telle réunion, choisir de faire ceci aujourd'hui plutôt que demain, consigner notre activité dans un journal, faire le point sur des réponses que nous attendons : autant d'activités d'organisation qui ne sont pas en elles-mêmes productives mais qui le seront en permettant que notre jeu futur rembourse largement toutes ces chandelles passées.

Tout acte d'investissement est un pari sur le futur. On accepte de renoncer à un bénéfice immédiat (aller à la salle de gym plutôt que de faire une sieste) dans l'espoir d'un bénéfice supérieur plus tard (un corps de rêve sur la plage cet été, et les bénéfices collatéraux afférents).

Dans le cas de l'organisation, deux obstacles se dressent fréquemment sur la route de ceux qui désirent progresser dans ce domaine. Le premier, c'est que leur salle de gym mal équipée : ils ne savent pas comment, concrètement et efficacement, mener à bien les tâches d'organisation dont ils pressentent les bénéfices. C'est pour combattre ce premier obstacle que le blog de Robinson a été créé.

Le second obstacle est le manque de quantification du temps passé à s'organiser. Après tout, seul un fou consentirait à un investissement, même prometteur de retours miraculeux, sans connaître le montant de celui-ci.

Il en va de même pour l'organisation. Celle-ci vous demande en substance de sursoir "un petit moment" à l'exécution de toutes les tâches urgentissimes qui jonchent votre bureau (et font la queue dans le couloir) afin de mettre un peu d'ordre et de raison dans ce bazar avant de vous y attaquer. Fort bien, mais comment évaluer la "bonne" durée du "petit moment" ?

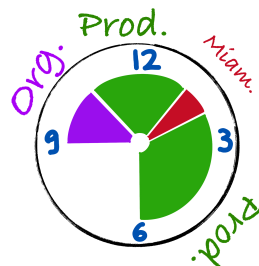
On intuite assez facilement que si on passe 100% de son temps à exécuter et 0% de son temps à organiser son exécution (par exemple en gérant des priorités), on n'est pas très efficace. Mais on conçoit tout aussi bien que la proportion inverse (100% d'organisation et 0% d'exécution) est encore bien pire ! Il doit donc exister un "juste milieu", un pourcentage magique d'organisation qui permet un retour sur investissement maximal.

Faute de connaître ce juste milieu, on est beaucoup moins capable de résister à la pression des tâches urgentes qui se bousculent pour accaparer notre attention, et on finit par prendre la première qui passe un peu au hasard, afin d'avoir enfin le sentiment de faire avancer "quelque chose", et tant pis si ce n'est pas la bonne.

En revanche, cette tentation est bien moindre pour celle qui est capable de mesurer, parmi toutes ses tâches, le temps que lui prennent celles qui relèvent de l'organisation. En effet, elle pourra alors vérifier que ce coût reste dans des limites acceptables pour

elle, au vu des bénéfices observés : plus de résultats, moins de stress. En cas de dérive, la correction sera possible car cette dérive sera mesurée. Avec un peu d'expérience, une zone de confort pourra être définie en terme de pourcentage du temps de travail consacré à des tâches d'organisation.

Dans mon cas personnel, cette zone de confort s'établit autour de 15-20% de mon temps de travail, soit environ 1h15 sur une journée de travail de 8h. Cette connaissance présente un avantage important : ils me permettent de m'autoriser à ne pas me jeter



sur le premier item de travail qui me passe sous le nez afin de réduire mon anxiété en "faisant avancer quelque chose" que je choisis (presque) au hasard. Je peux au contraire consacrer un peu de temps à prendre du recul, examiner l'ensemble des mes obligations, et faire des choix plus rationnels quant à leur

exécution. Comme ce temps de réflexion sera lui aussi mesuré, tout comme le temps d'exécution des tâches qu'il planifiera, j'ai la garantie qu'en moyenne il ne dépassera pas mes 15-20% car sinon j'en serai averti par la mesure de mon temps de travail et prendrai des mesures correctives.

En résumé, la mesure de mon temps de travail implique la mesure de la partie de mon temps de travail que je consacre à l'organisation de celui-ci. En retour, cette mesure particulière me permet d'investir sans regrets dans des tâches d'organisation, sachant que je pourrai grâce à cette mesure piloter finement la balance organisation/exécution qui me convient le mieux.

Trouver du temps pour soi

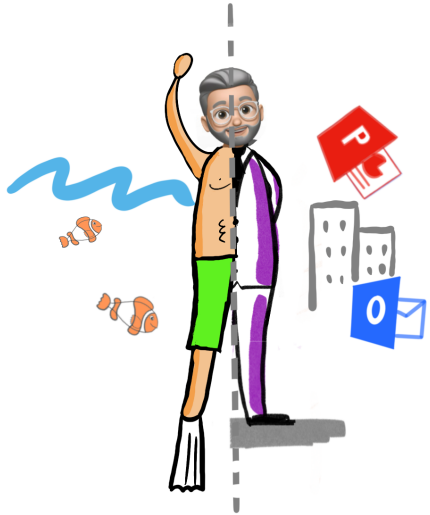
LE TEMPS N'EST JAMAIS LE COUPABLE. VOUS AVEZ, LITTÉRALEMENT, TOUT LE TEMPS. VOUS DISPOSEZ EXACTEMENT D'AUTANT DE TEMPS QUE LA PERSONNE LA PLUS RICHE, LA PLUS PUISSANTE OU LA PLUS SAGE DU MONDE: VINGT-QUATRE HEURES PAR JOUR. LE TEMPS EST LE GRAND EGALISATEUR.

— Ralph Waldo Emerson

Si j'en crois les témoignages des participants aux formations que j'anime, l'immense majorité d'entre nous peut facilement identifier une ou plusieurs activités auxquelles nous aimerions consacrer davantage de temps de manière récurrente, sans pour autant y parvenir. Cela peut recouvrir des domaines aussi bien personnels (faire du sport, lire davantage, travailler son italien...) que professionnels (lire la presse spécialisée, se former à une nouvelle technique, consacrer du temps au management non-opérationnel de son équipe...)

Il est rare que l'on passe directement d'une situation où "l'on aimerait faire mais on ne fait pas" à une situation où "on fait". La route habituelle est plus sinueuse que cela, avec des progrès et des

régressions. Sur cette route, le maintien de la motivation est essentiel afin de vaincre le sentiment que l'on y arrive pas, sentiment qui conduit trop souvent au découragement et à la case départ, voire au pire à l'abandon de toute ambition en la matière.



Mesurer son temps de travail ne constitue pas à lui seul une solution à ce challenge, mais c'est néanmoins un ingrédient essentiel à la réussite en ce domaine. En effet, consacrer "plus" de temps à une activité donnée ne constitue pas un bon objectif, tant que ce "plus" n'est pas quantifié. Vingt minutes ou six heures de sport par semaine sont toutes deux des "plus" pour un non-sportif, mais pas pour autant la même chose.

Aussi la technique de l'escalier donne-t-elle de bons résultats en la matière. Elle consiste à se donner des objectifs au départ très modestes mais concrets, et donc plus facile à atteindre, puis à mesurer qu'on les a atteints de manière stable avant soit de monter un peu plus la barre (définissant ainsi la prochaine marche de l'escalier) soit en décidant d'en rester là si l'on est satisfait du résultat atteint.

Si nous sommes équipés pour mesurer facilement notre temps de travail, il devient trivial de mettre en place un mécanisme qui nous permettra de mesurer également le temps passé sur le sujet cher à notre cœur. Bien souvent, il est en effet aussi efficace, voire plus, de s'astreindre à un objectif d'investissement ("consacrer 1h par semaine à la lecture d'articles de la presse spécialisée") qu'à un objectif de résultat ("lire trois articles de la presse spécialisée par semaine.") Si le temps est investi, les résultats suivront quasi automatiquement. De plus, l'objectif en temps donne plus de visibilité sur ce à quoi il faudra renoncer pour y parvenir (1h d'autre chose plutôt qu'un temps indéfini), ce qui nous protège de la tentation de lire un article moyennement intéressant simplement parce qu'il est court.

BREF...

Mesurer notre temps de travail peut nous aider à améliorer notre balance efficacité / bien-être sur plusieurs plans :

- en nous faisant davantage prendre conscience de son caractère limité ;
- en nous incitant à faire des choix plus en ligne avec ce que nous voulons vraiment ;
- en nous permettant d'acquiescer le super pouvoir de nous consacrer à 100% à une tâche donnée à un instant donné ;
- en nous donnant l'autorisation de consacrer une petite partie de notre temps à l'organisation efficace du reste de celui-ci ;
- En augmentant nos chances de trouver enfin du temps pour des activités qui nous sont chères mais qui sont souvent la victime de la voracité de nos autres priorités.

Donc après ces deux premiers papiers nous avons d'une part pris conscience du problème (nous ne savons pas vraiment où passe notre précieux temps), puis réalisé que c'est bien dommage (nous pourrions tirer pas mal de nouveaux bénéfices de cette connaissance).

Il ne nous reste plus qu'à traiter l'ultime étape de ce petit voyage au pays du temps de travail : comment faire concrètement pour mesurer son temps de travail et en tirer des enseignements utiles sans y passer... tout son temps.

Ce sera bien évidemment le sujet du troisième et ultime papier de cette série.