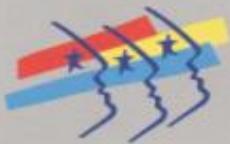


## Les Equilibres de Temps et de Vie au Travail

par Thierry LE FUR

EXTRAIT DE

# Opuscule entrepreneurial



LA REVUE DU MEDEF SOMME

## LES ÉQUILIBRES DE TEMPS ET DE VIE AU TRAVAIL

THIERRY LE FUR - EXPERT EN COMPORTEMENTS NUMÉRIQUES

La mobilité numérique efface la frontière entre temps de vie privée et professionnelle. Il se traduit par le "blurring" : estomper ou flouter cette frontière. Le always-on (toujours connecté) abolit celle du jour et de la nuit. Les principes "de chaque chose en son temps" puis "d'un temps pour chaque chose" disparaissent au profit d'un travail en multitâche (contre-performant). Pourtant repères-temps et équilibres temporels sont essentiels, pour les performances, la santé et qualité de vie au travail.



### Le cercle vertueux de l'équilibre des temps

Temps réel, immédiateté et travail en multitâches nous offrent l'illusion de pouvoir accélérer le temps. Mais une journée ne fait toujours que 24 heures. Les équilibres de vie d'un actif varient peu. Une journée normale impose un tiers de temps de sommeil : huit heures restent la durée "idéale" pour la mémorisation, la priorisation des actions et la concentration, notre Q.I., notre gestion du stress (et un bon relationnel) et notre santé physique (ex. risque AVC, diabète T2 et cancers démultipliés par manque de sommeil<sup>1</sup>). Un tiers de vie est consacré à nos temps "logistique" (ex. course, repas, hygiène) et "personnel" (temps libre et social)<sup>2</sup>. Un tiers de temps de travail est la moyenne en semaine (hors des petits-dormeurs gros-travailleurs, s'ils tiennent la distance).

Ces temps fonctionnent tels des vases communicants : le trop d'un temps, réduit celui des autres temps. Les petits arrangements sur les temps tel le portable consulté la nuit pour répondre immédiatement, "fracture" le sommeil (souvent plus nocif qu'un manque de sommeil) : il est de fausses-bonnes idées à oublier.

Avec le "always-on" les temps de vie et de travail d'un manager forment un ensemble indissociable : pour Alain Benlezar (Président d'IMS et ex-responsable corporate Q.V.T. d'Air France), « nos équilibres temporels sont liés à ceux de la vie professionnelle, personnelle, familiale et sociale ». Réduire un de ces temps, crée un maillon faible qui affectant nos capacités, un cercle vertueux renforce performances, santé, bonne humeur et bonheur, vitalité...

### Le "temps de cerveau disponible" au travail : plus de 30% de performance à (re)gagner

L'efficience de notre travail dépend du "temps de cerveau disponible" selon la formule pragmatique de Le

Lay. Ce temps correspond à celui où nous sommes "réellement" à notre tâche et concentré : c'est vrai pour toute tâche qui implique un minima de réflexion. Prenons deux exemples :

- Le "always on", il incite à des interruptions permanentes. À chaque message nous perdons le fil de notre pensée et il nous faut une minute pour revenir pleinement à notre tâche<sup>3</sup> (quand nous n'avons pas oublié l'idée essentielle, la formule magique ou de vérifier l'alinéa-clé d'un contrat). Calculons : tous messages confondus – courriels mais aussi sms, réseaux sociaux, messages online, pop-up, tweet, etc. –, cela correspond à des centaines d'interruptions donc des centaines de minutes : la part de "temps à notre tâche" perdu dépasse 30%.

- Le "multitasking" (travail en multitâche). Nous savons depuis 2015 que notre cerveau ne sait pas travailler en multitâche<sup>4</sup>. Ainsi l'illusion de pouvoir faire plusieurs choses à la fois nous fait perdre d'un tiers à la moitié de notre temps de travail (pour une fois toutes les études convergent<sup>5</sup>).

La conjugaison du "always-on" et du "multitasking" double-t-elle la perte de 30% ? C'est discutable, mais cela forme tout notre cerveau au zapping : ainsi notre capacité de durée de concentration s'effondre : de 3 à 30 secondes en dix ans pour les générations Y et Z<sup>6</sup>. Comment comprendre ou manager sans pouvoir écouter et être écouté plus de 30 secondes ? Protéger notre durée de concentration sera l'enjeu de la décennie !

### Les équilibres de temps ou des temps ?

Nous venons de le voir : à travers l'exemple du numérique, les équilibres du temps au travail ne se résument pas à un sujet connu tel le nombre d'heures. La bonne gestion de nos temps couvre de multiples facettes. Prenons trois exemples à travers un projet,



© FOTOLIA

**COMME L'EXPLIQUE THIERRY LE FUR, « UN TEMPS DE RÉFLEXION... SUR NOS ÉQUILIBRES DE TEMPS EST D'UNE RARE RENTABILITÉ ».**

une science... et la philosophie, cette science de la sagesse.  
- Le projet "15 engagements pour l'équilibre des temps de vie" se réactive. Il investit la préservation d'horaires de travail raisonnables, l'anticipation des délais réalisistes pour un projet et les priorités. La "réunionnite" est abordée : réunions préparées, courtes avec respect de l'heure et du temps prévus, voire réduites par les visioconférences. Ce projet a anticipé le droit à la déconnexion.

- La neuroergonomie reprend vie, réactivée par l'engouement pour la factualité des neurosciences. Nous savons depuis dix ans que le stress numérique affecte un salarié sur trois<sup>8</sup> : avec le "always-on" le stress devient chronique et l'épuisement professionnel guette (burnout). Nous découvrons cette année qu'un téléchargement de plus de six secondes stresse : en 2018 YouTube réduira la durée de ses publicités malgré le manque à gagner, pour répondre exactement à ce critère car les annonceurs paient pour un "temps de cerveau disponible" réel ! Nous apprenons aussi que notre mé-

moire de travail ne conserve à l'esprit un raisonnement qu'entre dix et 30 secondes : reprendre un raisonnement fatigue et est source d'erreurs. Avec les écrans qui occultent le temps dépensé, nous oublions les repères temps pour mieux travailler : (re)découvrons-les !

- La science de la sagesse redeviendrait-elle à la mode ? Les réseaux sociaux nous diffusent de justes principes tel celui d'Abraham Lincoln : « Si j'avais six heures pour abattre un arbre, je passerais les quatre premières à affuter ma hache. » Face à l'immédiateté et la précipitation, les temps de préparation restent une valeur rentable.

**Le temps est partout : trouvez-lui une place !**  
Si l'on prend l'exemple du droit à la déconnexion c'est que le temps de travail connecté est partout. Mais quand un contenu est partout, il faut lui trouver un contenant pour pouvoir s'en saisir : c'est vrai pour le temps, qui glisse si facilement entre nos

mains. Trouvons-lui sa place (un contenant), c'est-à-dire un projet identifiable et fédératif. En 2017, trois pistes se dégagent.

- **Le droit à la déconnexion** en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 incite l'employeur à créer un accord ou à défaut à élaborer une charte (modalités de l'exercice du droit à la déconnexion). De manière pragmatique cette charte peut être nourrie en amont par un guide des bonnes pratiques. Il prévoit « en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques ». Ce dernier point est souvent prioritaire : comment négocier ou rédiger une charte... sans savoir de quoi l'on parle (sans éducation ou formation).

- **La Digital Détox.** Ce terme attractif répond à la sensibilisation et formation imposé par le droit à la déconnexion. Elle permet de découvrir les enjeux et donc le sens des bonnes pratiques nu-

mériques. Nous pouvons comprendre nos digicomportements et nous situer (surconnexion, stress numérique ou épuisement ?). Chacun peut (re)trouver les ressources pour de meilleurs équilibres de temps et de vie (créer son cahier de qualité de vie, en incluant méditation, sport, méthode "miracle morning", etc.). Ensemble, la connaissance partagée des bons usages 3.0 permet de créer des outils tels les chartes vivantes ou de développer la qualité de vie au travail.

- **La qualité de vie au travail.** La dimension numérique est dorénavant intégrée dans la QVT : « À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2017, la NAO "QVT et égalité professionnelle" devra aborder les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion défini dans l'article 55. » Les cadres sont connectés plus de la moitié de leur temps de travail (cinq heures)<sup>9</sup> et 80% d'entre eux hors des heures de travail. Incités par la hiérarchie ou attirés par le numérique, surengagés ou addicts

au travail, les bonnes ou mauvaises raisons d'usages abusifs du digital sont trop nombreuses. La QVT offre une réponse globale pertinente face aux multiples dimensions du digital.

Équilibres de temps et de vie au travail ou équilibres de vie et de temps au travail ? Avec comme fil conducteur le temps – mis en lumière par l'omniprésence du numérique – les sujets sont trop liés pour les dissocier. Il en est de même pour leurs enjeux-clé : performances, santé et bonheurs ou... bonheurs, santé et performances ?

Si l'on dort mal on travaille moins bien et si on travaille mal on dort rarement bien. "Time is money" : connectés entre 100 000 à 300 000 heures dans notre vie<sup>10</sup> voire plus pour les nouvelles générations, un temps de réflexion... sur nos équilibres de temps est d'une rare rentabilité.

1. Données synthétisées issues de l'INVS (Institut national du sommeil et de la vigilance).

2. Donnée synthétisée de l'INSEE (Institut national de la statistique et des études économiques).

3. Exemple : l'04<sup>e</sup> selon l'ORSE (Observatoire de la responsabilité sociale d'entreprise).

4. Exemple : selon les PhD et Prs Stéphane Amato et Eric Boutin Cerveau & Psycho > n°71.

5. Exemple : 40% selon le PhD David - American Psychological Association.

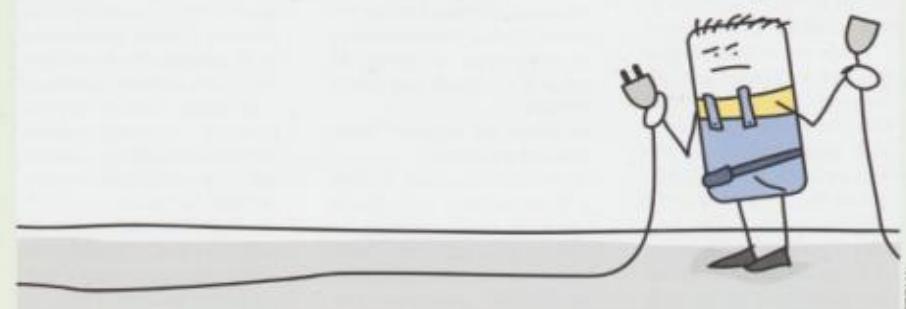
6. Selon Gloria Mark Department of Informatics University of California (chiffres arrondis).

7. Selon l'Observatoire de l'équilibre des temps et de la parentalité en entreprise.

8. Exemple : 34% de stress de l'email (Universités de Glasgow et Paisley - reprise par le CIGREF et l'ORSE), 33% stress du smartphone (étude T. Le Fur).

9. Selon une étude réalisée par Adobe auprès de 1600 cadres en Europe et aux Etats-Unis.

10. Le Monde.fr - article /2016/02/05/ : journée-sans-telephone-mobile-et-si-on-decrochait.



LE DROIT À LA DÉCONNEXION EN VIGUEUR DEPUIS LE 1<sup>er</sup> JANVIER 2017.

© FOTOLIA