

# Comment gérer le morcellement du travail par une meilleure gestion des temps

Les transformations du travail sont multiples : organisation, management, espaces, mobilier, culture, outils... rien n'y échappe. Alors que nos journées sont de moins en moins linéaires, comment s'adapter à ces modifications sans perdre en efficacité ?

---

Les formes de travail deviennent multiples, souvent hybrides, rémunérées ou bénévoles. Les organisations sont plus horizontales, le management devient participatif, les espaces sont remodelés (coworking, télétravail), le mobilier évolue vers plus de souplesse, les outils changent (visio conférence, chat, agenda partagé, gestion collaborative de projet, gestion partagée des documents, etc.)

Ces formes émergentes de travail dépoussièrent le domaine de la gestion des temps pourtant très utilisée au siècle dernier. On distingue la gestion des temps (time tracking) qui est l'action de mesurer le temps que l'on passe sur des actions, d'en faire des rapports adaptés à ses besoins ; et la gestion du temps qui porte sur l'organisation personnelle de son travail, domaine à la fois plus large et plus commun.

Historiquement, la gestion des temps est utilisée dans des domaines plutôt

traditionnels comme dans les usines pour le cas du travail posté où il peut prendre la forme de badgeuses ou de Kanban. Cet exercice est aussi développé pour facturer ses clients dans quelques métiers de service très spécifiques, comptabilisés à l'heure, avocat, expertise comptable, etc. Avec l'avènement des nouvelles formes de travail – temps partagé, multi-employeur, engagement associatif, entrepreneuriat, intrapreneuriat – la question du temps que l'on passe sur chacune de nos activités se pose, à la fois pour équilibrer nos différentes activités mais aussi pour s'organiser seul ou en équipe.

## **Mesurer son temps pour facturer**

Les organisations de prestations de services (design, informatique, communication, paye, ressources humaines, marketing, finances, ...) ne sont pas toujours des sociétés à part entière mais souvent des organisations internes à des entreprises à qui l'on demande de fonctionner avec des "clients internes". L'acte classique de facturation (externe ou interne) impose une gestion des temps car il est souvent nécessaire de justifier du temps passé sur un projet avant de le facturer. Dans ce cas, il faut que les collaborateurs puissent indiquer pour quel client et sur quel projet ils travaillent. Il est ensuite nécessaire de faire la synthèse des temps passés par client, par projet, par collaborateur et par période pour pouvoir "émettre une facture".

## **Mesurer son temps pour améliorer la productivité**

Si les projets sont au forfait (au résultat) et donc sans nécessité de justifier du temps passé auprès de son client interne ou externe, il faut être en mesure d'évaluer le projet en amont avec la nécessité d'une analyse sur le temps que le projet va prendre. En cela, le "tracking" des temps sur des projets précédents, similaires, est utile à l'accumulation des connaissances sur les projets que l'on réalise. Le calcul de la rentabilité des projets, utile dans le cadre d'un processus d'amélioration des performances, nécessite également une analyse fine des temps passés. Un comparatif entre temps prévu et temps passé, sur la durée, permet également d'améliorer les pratiques, l'organisation des projets et leur rentabilité. Azendoo a développé une solution de Time tracking qui intègre collaboration des équipes et gestion des temps, et qui permet d'organiser le travail en amont, d'optimiser la phase de réalisation par une meilleure répartition des tâches, la synchronisation et la collaboration des acteurs du projet, et d'analyser la performance du projet en aval par l'accès à de nombreux rapports et données de temps. Le fait de proposer cette continuité dans la construction, la réalisation et l'analyse d'un projet facilite le rôle du manager et permet à tout-un-chacun de comprendre dans quel cadre il travaille.

## Comprendre son propre temps

D'un point de vue personnel, de plus en plus de travailleurs ont de multiples activités : soit plusieurs employeurs, soit une activité salariée et des engagements associatifs ou des activités d'indépendant (avec plusieurs clients). Estimer le temps que l'on passe sur chacune de ses activités permet de mieux s'organiser, de justifier telles ou telles compensations, rémunérations, et de trouver un équilibre de vie. Connaître le temps que nécessitent chacune de nos actions facilite aussi notre capacité à éventuellement les sous-traiter. C'est aussi une tendance de fond, où l'expertise est de plus en plus requise dans tous nos métiers, que de sous-traiter directement ou via des plateformes ad hoc une partie de notre travail pour se concentrer sur sa plus forte valeur ajoutée ou sur ce qui nous plaît le plus. Dans le cadre de cette décomposition - spécialisation - du travail, la gestion collaborative des tâches de chacun et la gestion des temps ont toutes leur place sans que cela devienne automatiquement un outil de coercition et pour cela la culture de travail doit évoluer dans le même mouvement.

Des études montrent que lorsque des travailleurs peuvent limiter des interruptions trop régulières (email, message, coup de téléphone, sms) ils sont plus satisfaits de leur travail. La production personnelle crée de la satisfaction : la fierté du travail accompli. Il faut pour cela s'accorder des moments choisis pour la production personnelle, que l'on peut programmer dans son calendrier, où l'on s'isole du bruit numérique et physique. Suivre son temps peut aider à atteindre cet objectif et en particulier si l'on chronomètre son travail. C'est contre intuitif mais cela crée un élément de motivation personnelle pour aller plus vite et une bonne raison (le chronomètre qui tourne) pour ne pas faire autre chose pendant ce temps-là et de s'isoler.

S'occuper du temps que l'on passe sur nos activités peut paraître rétrograde, voir une première étape vers la Taylorisation des travailleurs en col blanc. C'est un risque qu'il faut maîtriser par quelques barrières réglementaires et surtout culturelles. Les nouveaux modes de management, participatifs, transparents, horizontaux ne tolèrent pas le flicage par des systèmes comptables trop contraignants et inhumains. Le futur du travail doit être humaniste et émancipateur, sans transformer l'être humain en un maillon anonyme d'une chaîne de valeur dont l'objectif est l'enrichissement de quelques uns.

Comme de nombreux outils, mettre en place un processus de gestion des temps dans son organisation doit se faire dans le cadre d'objectifs partagés et en toute transparence. Cela permet aux uns de se concentrer ou de s'améliorer, aux autres de préparer une sous-traitance et encore aux autres de suivre l'avancement d'un projet dans un objectif de facturation, d'efficacité collective et d'amélioration des futurs projets. Vive la gestion des temps qui nous libère du temps que n'avons plus !