

Travail trouver son rythme et l'imposer

Chacun a son rythme biologique qui se répercute dans ses façons de penser, d'agir et d'interagir. Trouver le bon tempo au travail permet de gagner en efficacité et de préserver sa santé.

JEAN-FRANÇOIS DORTIER

En France, le débat sur les rythmes scolaires est une petite affaire Dreyfus. Depuis des années, il fait l'objet de prises de positions enflammées, opposant professionnels de l'éducation, responsables politiques, familles et chronobiologistes*. La réforme des rythmes scolaires, mise en place en 2014, loin de calmer les esprits, les a au contraire échauffés. Il faut dire que l'enjeu est de taille : la santé et la réussite des enfants.

Mais si l'on se préoccupe autant des enfants, pourquoi ne se soucie-t-on pas davantage des adultes ? Car pour eux aussi, rythmes biologiques et horaires de travail sont loin d'être synchronisés. Récemment, le docteur Paul Keller, spécialiste du sommeil à l'université d'Oxford, a déclaré que commencer à travailler avant 10 heures s'apparente à de la « torture » ! La formule a fait mouche. Selon lui, les horaires de travail trop matinaux perturbent l'horloge biologique des moins de 55 ans. Nombre de travaux en chronobiologie confirment que le non-respect des bons rythmes de sommeil et d'activité

est source de fatigue chronique, de stress, de nombreuses maladies organiques (cardio-vasculaires notamment).

Les rythmes du travail mériteraient donc d'être pris au sérieux au même titre que les rythmes scolaires : tant pour la santé et le bien-être du personnel que pour son efficacité. Et, par voie de conséquence, pour la bonne marche des organisations.

La vie quotidienne, une histoire de cycle

Les cycles font partie de la vie. Ils rythment celle des plantes, des animaux, humains compris : rythme cardiaque, respiration, cycle circadien* du sommeil et de la veille. Les spécialistes de chronobiologie se sont longtemps demandé si le cycle sommeil-veille était lié à des *stimuli* extérieurs (la lumière du jour) ou s'il correspondait à une horloge interne. Une expérience menée par Michel Siffre en 1962 a apporté la réponse. Enfermé durant trois mois dans une grotte, en l'absence de tout repère chronologique – lumière naturelle, calendrier ou montre –, le chercheur a réglé spontanément ses activités

– ses repas et repos – en fonction de cycles de 24 heures. L'existence d'une horloge interne était prouvée.

Si le cycle circadien de 24 heures est universel, cela ne signifie pas pour autant que les humains sont synchronisés entre eux. Chacun sait s'il appartient à la tribu des « lève-tôt » ou des « couche-tard », ce qui a une influence déterminante sur notre état de forme (*encadré p. 57*). Ceux qui sont trop décalés par rapport aux rythmes sociaux sont dits en « avance de phase » (les lève-tôt) ou en « retard de phase » (les couche-tard).

À ces rythmes chronobiologiques s'ajoutent les cycles propres à nos activités. Après un repas, la digestion entraîne le corps dans une phase de somnolence. Quand le système digestif travaille, le reste du corps, cerveau compris, tend à diminuer son activité. Inversement, la fringale stimule l'éveil. Toutes les activités physiques, intellectuelles, ou relationnelles, imposent leurs cycles. Toute dépense d'énergie prolongée fatigue et appelle une phase de repos. Les sportifs savent alterner les séquences de travail

intense, de travail léger et de repos pour ne pas épuiser l'organisme. Les activités intellectuelles sont également consommatrices d'énergie. Le cerveau pèse 2% de notre corps mais consomme 20% de son énergie. Il est comme un muscle: l'attention et la concentration l'épuisent assez vite. Les activités relationnelles peuvent également se révéler épuisantes: une réunion tendue, un cours devant une classe agitée, un rendez-vous stressant ont vite fait d'épuiser.

Les temps désynchronisés

Or, le respect de bons rythmes de travail et de repos semble la chose la plus difficile à respecter. Les raisons en sont connues. Nos vies sont soumises à un flot incessant d'activités, qui s'enchaînent, s'interpénètrent et se bousculent à un rythme effréné. On travaille de plus en

plus en mode multitâches (faire plusieurs choses à la fois), dans l'urgence et selon des horaires très instables où se mêlent vie professionnelle et personnelle, temps de repos et temps de travail. Une étude de l'Insee de 2014 note un « *accroissement de l'irrégularité et de l'imprévisibilité des horaires* ». Désormais, en France, la moitié seulement des actifs respectent des horaires de travail fixes sur le mode 9 heures-18 heures.

L'accélération, dont le sociologue Harmut Rosa a fait une des caractéristiques de notre époque, affecte toutes les sphères d'activités. Dans le monde du travail, l'accélération est contrainte par les pressions économiques (en faire plus en moins de temps), encouragée par les normes de réactivité (répondre au plus vite aux sollicitations des clients, des partenaires, des élèves, des patients ou des collègues),

stimulée par l'invasion des outils numériques qui délivrent leurs flots incessants de messages et d'alertes de toute sorte.

Pour nombre de cadres ou d'employés de bureau dont l'emploi du temps n'est pas imposé, la tendance est de se laisser guider par les urgences, les sollicitations immédiates et... ses propres envies. D'où des séquences de travail mal maîtrisées, interrompues par des perturbations extérieures, mais aussi les dérives personnelles. Ne sachant plus où donner de la tête, face à la multiplicité des tâches, la tendance naturelle du travailleur, non préparé à affronter cette avalanche de stimulations tous azimuts, est de se plonger dans un activisme débridé: courir dans tous les sens, vouloir tout faire à la fois. D'où un enchevêtrement des temps, une absence de distinction nette entre vie professionnelle et vie personnelle, temps ▶

MOTS-CLÉS

CHRONOBIOLOGIE

Discipline qui étudie les cycles temporels liés au vivant (rythmes circadiens, rythmes respiratoires, cycle menstruel, rythme cardiaque). La chronobiologie a mis en évidence les effets des rythmes biologiques et des rythmes de vie sur la santé, l'éducation et le travail.

RYTHME CIRCADIEN

C'est un cycle d'une journée, comme celui du sommeil et de la veille qui rythme notre vie quotidienne (« *circa* » veut dire « autour de » en latin, et le « *dien* » renvoie à *diem*, c'est-à-dire jour). Le terme a été inventé par Franz Halberg, l'un des fondateurs de la chronobiologie. Le cycle circadien est présent chez la plupart des animaux, et même chez les plantes. C'est un processus fondamental du vivant, correspondant à une période de rotation de la terre (et non pas à la durée des jours et nuits qui, eux, dépendent des saisons). Le rythme circadien correspond à une horloge interne. Il joue sur de nombreux phénomènes comme le cycle sommeil/veille, mais aussi sur le niveau de vigilance, la température corporelle, et même sur la croissance (via l'hormone de croissance).

LOI DE HOFSTADTER

Professeur de sciences cognitives américain, Douglas Hofstadter a énoncé cette loi simple, dite aussi loi de glissement-planning, selon laquelle « *cela prend toujours plus de temps que prévu* » ; même en tenant compte de la loi de Hofstadter !

► de travail et temps de repos. D'où aussi une dispersion d'énergie avec, comme conséquence, de longs moments d'agitation suivis de phases d'effondrement ou de *farniente*.

Retrouver le bon tempo...

Voilà pourquoi des experts chronobiologistes, sociologues, psychologues, consultants en appellent à un nouvel art du temps fondé sur la bonne gestion de ses rythmes de travail. En un mot, il faudrait « ordonner le temps » (un conseil de jésuites) pour retrouver ses marques, trouver son rythme, le respecter et le faire respecter.

Au moyen de quelques règles simples: 1) séquencer ses activités, 2) se fixer des buts précis dans des délais limités, 3) respecter une alternance temps de travail/temps de repos, 4) savoir faire respecter ses rythmes propres au travail.

● Séquencer ses activités

Découper son temps en séances courtes semble à première vue un principe simple. Mais il contient en réalité de nombreuses contraintes.

Cela suppose en effet d'abord de sanctuariser un lieu: une séance de travail n'est vraiment efficace que dans un lieu et un espace où l'on ne sera pas dérangé. D'où la nécessité de sanctuariser un lieu calme et de s'y isoler afin de pouvoir s'adonner à une activité qui exige de la concentration et attention. Ce principe induit également une règle: il faut apprendre à fermer sa porte, mettre son téléphone en mode silencieux et ne pas consulter ses *mails* tous les quarts d'heure. Tel est le premier *credo* de tous les conseillers en gestion du temps (Leo Babauta).

● Se fixer des objectifs précis et mesurables

Une seconde règle impérative peut s'énoncer ainsi: « une tâche précise dans un temps limité ». Se fixer des objectifs limités pour un temps donné n'est pas si simple: bien des projets sur lesquels on travaille sont faits de tâches longues et complexes, dont on mesure mal l'investissement. Rédiger un appel d'offres, concevoir une plaquette publicitaire, préparer un cours, rénover un site, etc.: ce sont des activités très élastiques où le temps peu se dilater considérablement selon l'intérêt qu'on leur accorde ou le niveau d'exigence que l'on s'assigne. « *C'est toujours plus long que prévu* », affirme la loi d'Hofstadter*. D'où la nécessité de découper les grands projets en petites tâches précises et limitées, puis d'appliquer à chaque séquence de travail un objectif mesurable. La sociologue Caroline Datchary, qui a étudié *La Dispersion au travail* (2011), préconise de faire précéder toute nouvelle séquence d'activité d'un petit moment dédié à définir ses buts. Pour elle « *savoir par où commencer* »

est une vraie activité qui exige une compétence propre et requiert à ce titre un vrai apprentissage. Avant de débiter sa journée ou une nouvelle activité, il est bon de prendre un temps pour la préparer. Une technique conseillée par Jean-Philippe Lachaux, chercheur à l'Inserm et spécialiste de l'attention, consiste à « *visualiser le résultat* » escompté avant d'entreprendre la tâche (*Le Cerveau funambule*, 2015).

● Respecter une alternance travail-repos

Combien de temps doivent durer les séances de travail? 52 minutes de travail et 17 minutes de pause, telle serait la « règle d'or » du *ratio* travail/repos si l'on en croit une étude réalisée récemment en Lettonie. À vrai dire, la règle des 52/17 n'est en rien une norme idéale obtenue par des études d'ergonomie, mais une simple moyenne obtenue auprès d'un échantillon de salariés invités à mesurer leur propre rythme de travail. La précision millimétrique 52/17 semble surtout destinée à promouvoir une application *Desktime* lancée par la société *Draugiem Group* qui a commandité l'étude. La loi des 52/17 n'est que l'une des nombreuses versions des démarches de planification d'activité fondées sur l'usage des minuteurs. La première et la plus connue de ces méthodes est la technique « *pomodoro* », inventée par l'italien Francesco Cirillo dans les années 1980. Elle consiste à programmer un minuteur pour une séquence de 25 minutes, pendant laquelle on va s'assigner une tâche précise. La technique du chronométrage pourrait passer pour une forme de néotaylorisme volontaire, une forme extrême de soumission librement consentie. En fait, elle répond bien aux attentes de personnes, comme les développeurs informatiques, qui doivent mener de front des activités à haut niveau de concentration et en même temps répondre aux multiples sollicitations de l'environnement (« *au secours, le serveur a planté!* »). L'avantage de cette méthode est d'alerter sur un phénomène. Si tous les spécialistes s'accordent sur la nécessité d'alterner de vraies périodes

Coqs ou hiboux? Ceux du matin et du soir

Il y a ceux qui se lèvent tôt – les coqs – aussitôt levés, aussitôt en action. Et il y a « les hiboux », ces oiseaux de nuit qui se couchent tard, ont du mal à se lever et encore plus à s'éveiller vraiment (il faut que « les neurones se connectent »). Les chronobiologistes ont mené des études sur ces deux « chronotypes ». L'échelle de « matinalité- vespéralité » montre qu'il existe en moyenne deux à trois fois plus de hiboux (les oiseaux de nuit) que de coqs (les matinaux). L'âge intervient : les adolescents sont plus hiboux et les personnes âgées ont tendance à se coucher et à se lever plus tôt.

Cette proportion importante de hiboux entre en contradiction avec les horaires d'école et de travail. Une étude française portant sur plus de cinq mille enfants d'âge primaire montre clairement que les performances intellectuelles sont les meilleures entre 10 h 30 et 11 h 30 et entre 15 h 30 et 16 h 30. En moyenne, les Français dorment sept heures par nuit en semaine et huit heures le week-end. Ce temps a diminué en vingt-cinq ans d'une vingtaine de minutes. Mais cette moyenne globale cache de fortes disparités. 30% des Français dorment moins de six heures, ce qui est en dessous du seuil réparateur.

Le manque de sommeil provoque des troubles divers : sur le moral, l'irritabilité, la fatigue bien sûr, mais aussi la santé. Les troubles les plus importants concernent les personnes dont les horaires sont décalés, (travail de nuit, travail en 3 huit). L'un des effets néfastes concerne la vie de couple et de famille qui en est affectée. Mais les troubles organiques ne sont pas en reste. Aux troubles digestifs, liés à une mauvaise synchronisation des repas, sont associés des troubles majeurs comme les maladies cardio-vasculaires et même la fréquence plus élevée des cancers chez les travailleurs postés. ■ J.-F.D.

de travail suivies de vraies périodes de pause (« le vrai temps de travail est court », notait déjà Jean Guittou), ce type de rythme s'accorde mal tant à l'organisation du travail actuelle qu'aux penchants de l'esprit humain à la distraction. Pour J.-P. Lachaux, le sage conseil du bouddhisme zen (ne faire qu'une chose à la fois) devrait scander nos activités quotidiennes. Mais il faut l'admettre, les forces qui poussent à la distraction sont puissantes. Plutôt que de vouloir à tout prix s'imposer une règle trop exigeante, il est plus judicieux d'apprendre à « apprivoiser son attention », c'est-à-dire la ramener vers son objectif initial quand elle a été distraite.

● Faire respecter ses rythmes de travail

Cet effort d'autodiscipline, qui peut pas-

ser par quelques exercices simples, ne suffit cependant pas. La maîtrise du temps et le respect des rythmes de travail dépendent aussi de normes et règles collectives. La réunionite (des réunions trop fréquentes, trop longues, mal maîtrisées), les incursions intempestives (« je peux te déranger ? »), les échanges improvisés (« on peut se caler une petite réunion pour valider la plaquette ? ») les messages tous azimuts... font partie des maux courants d'organisations qui se veulent apprenantes, réactives, communicantes. Très peu d'entreprises et d'administrations ont fixé des normes et des codes de bonnes conduites en la matière. À l'heure où la qualité de vie au travail est mise en avant comme un impératif managérial, voilà pourtant un beau chantier à mettre à l'agenda de tous : fixer ses rythmes de travail. Et les faire respecter. ■

BIBLIOGRAPHIE

LES HORLOGES DU VIVANT

Comment elles rythment nos jours et nos nuits
André Kartsfeld,
Odile Jacob, 2009.

Une histoire passionnante de la façon dont furent découvertes les « horloges internes » qui rythment nos vies.



LE CERVEAU FUNAMBULE

Comprendre et apprivoiser son attention grâce aux neurosciences
Jean Philippe Lachaux,
Odile Jacob, 2015.

L'auteur du *Cerveau attentif* livre ici des travaux sur le contrôle cognitif de l'attention et des recettes pour apprendre à « apprivoiser son attention ».

ORDONNER LE TEMPS À LA MANIÈRE D'IGNACE

Denis Delobre,
Vie chrétienne, 2015.

Un prêtre donne ses conseils sur l'art de gérer son temps en s'appuyant sur les principes d'Ignace de Loyola, le fondateur des Jésuites.



TEMPS DE TRAVAIL ET TRAVAIL DU TEMPS

Sylvie Monchatre et Bernard Woehl,
Publications de la Sorbonne, 2014.

Un ouvrage collectif qui rassemble des recherches sociologiques sur le rapport entre-temps de travail et vie quotidienne.

L'ART D'ALLER À L'ESSENTIEL

Leo Babauta,
Leduc. S, 2012.

Comment gérer son temps sans céder à la dispersion : en limitant ses objectifs et en les inscrivant dans des séquences précises, courtes où l'on n'effectue qu'une chose à la fois... Tels sont quelques-uns des sages conseils de l'un des gourous du mouvement minimaliste.

Sur le site [Changer le travail.fr](http://Changer.le.travail.fr)

Changer

- Accéder à des contenus, participer à l'enquête collaborative Travailler chez soi : Témoignages, enquêtes,
- Conférences, séminaires, formations <http://www.scienceshumaines.com/formation-sciences-humaines> ou écrire à : formations@scienceshumaines.fr