

RAHAF HARFOUSH

bookésbookésbookésbookésbookés
bookésbookésbookésbookésbookés
bookésbookésbookésbookésbookés
bookésbookésbookésbookésbookés
bookésbookésbookésbookésbookés
bookésbookésbookésbookésbookés
bookésbookésbookésbookésbookés
bookésbookésbookésbookésbookés

OVER

bookésbookésbookésbookésbookés
bookésbookésbookésbookésbookés
bookésbookésbookésbookésbookés
bookésbookésbookésbookésbookés
bookésbookésbookésbookésbookés
bookésbookésbookésbookésbookés

Comment se libérer du culte de la productivité

bookésbookésbookésbookésbookés
bookésbookésbookésbookésbookés
bookésbookésbookésbookésbookés
bookésbookésbookésbookésbookés

DUNOD

Direction artistique : Élisabeth Hébert

Traduction : Caroline Abolivier

D'après la maquette originale d'Elyse J. Strongin, Neuwirth & Associate

Pictogramme : Timofei Rostilov © The Noun Project

Mise en pages : Nord Compo

© Diversion Books / Rahaf Harfoush, 2019

© Dunod, 2021, pour la version française

11, rue Paul Bert
92240 Malakoff Cedex

ISBN : 978- 2-10-081751-1

*À mon époux, Jesse.
Mon cœur. Mon ancre. My home.*

SOMMAIRE

Introduction	1
--------------	---

NOTRE HISTOIRE [SYSTÈMES]

1 Les hommes de première classe	23
2 Le boom de la créativité	49
3 Travailler plus et plus vite	71

NOTRE CULTURE MÉDIATIQUE [RÉCITS]

4 Le côté obscur du rêve américain	99
5 Le mythe du <i>self-made man</i>	111
6 Je travaille, donc je suis	127

NOTRE BIOLOGIE ET NOTRE ADN [IDENTITÉS]

7 Le cerveau productif	141
8 Le cerveau créatif	163

OVERBOOKÉS

9	<i>Don't worry, be happy</i>	183
10	L'avènement du guerrier du travail	203

NOTRE FUTUR [SCÉNARIOS]

11	<i>Burn-out</i>	223
12	Les forces démasquées	247
13	L'homme et la machine	275
14	Un monde de travailleurs sans travail	293
	Conclusion	313
	Remerciements	323
	Notes	327

INTRODUCTION

Le grand départ des aoûtiers

Lors de mes premiers étés à Paris, j'enrageais. Au mois d'août, la ville se vidait, mes cafés, restaurants et boulangeries favoris gardaient porte close des semaines durant. La capitale se transformait en véritable ville fantôme. À mes yeux de Nord-Américaine, il était incompréhensible qu'un si grand nombre de personnes puissent, toutes au même moment, cesser de travailler. Ayant auparavant vécu en Suisse, je m'étais habituée à la générosité des Européens en matière de jours de congé. Mais jamais je n'utilisais tous ceux auxquels j'avais droit, et encore moins en une seule fois.

À cette époque, j'étais au summum de mon obsession pour la productivité, soucieuse de faire chaque jour un maximum de choses. Ma *to-do-list* était ma seule et unique boussole. Armée d'une multitude de méthodologies, d'applications, d'outils et de stratégies, je veillais à ne jamais perdre un instant.

Je n'étais d'ailleurs pas la seule : il me semblait que la moindre page Internet regorgeait d'astuces et de conseils pour m'aider à mener à bien cette mission.

J'étais convaincue qu'une éthique de travail inébranlable ne pouvait que mener au succès, que ma créativité était un puits sans fonds et que mon ambition suffirait à entretenir cet élan professionnel.

J'avais tort sur toute la ligne.

***“SHE GRINDS FROM MONDAY TO FRIDAY,
WORKS FROM FRIDAY TO SUNDAY¹”***

J'ai eu l'idée de ce livre alors que j'étais au fond du trou.

Nous étions en avril 2014, je venais de rentrer à Paris après le lancement de mon livre, *The Decoded Company*. Je me sentais nerveuse et inquiète. Je ne savais que faire de tout le temps libre dont je disposais soudain et j'éprouvais un sentiment de culpabilité face à tous les créneaux disponibles dans mon agenda. Chaque jour, je sentais peser une pression de plus en plus forte pour trouver l'idée de mon prochain livre, signer le projet ou le client suivant – autrement dit, faire quelque chose d'utile. Quelque chose de productif.

En naviguant sur le web en quête d'inspiration, j'ai découvert sur Tumblr un *post* qui avait été partagé des centaines de milliers de fois. C'était l'image d'une tasse en céramique blanche sur laquelle on pouvait lire : *Votre journée compte le même nombre d'heures que celle de Beyoncé*. À toutes fins utiles, la publication précisait que ce slogan était également disponible sur toute une gamme de produits, des sweats et des tasses aux oreillers en

passant par les *tote bags*. Alors que j'étais là, assise en survêtement devant Tumblr un mardi après-midi, le fossé qui me séparait de Beyoncé, en matière de réussite comme de performance, m'a sauté aux yeux. J'ai craqué. Sans plus attendre, j'ai appelé ma petite sœur Riwa sur FaceTime : « Beyoncé a déjà fait tant de choses », lui ai-je dit. « J'ai perdu tellement de temps à être improductive. J'ai raté ma vie. » Riwa est quelqu'un de très pragmatique, adepte de l'adage *Si vous ne pouvez pas les vaincre, joignez-vous à eux*. « Beyoncé est géniale », a-t-elle admis. « Apprenons-en autant que possible sur elle pour voir comment elle fait ! »

C'est ainsi que nous sommes devenues les spécialistes de Beyoncé, parcourant Internet sans relâche à la recherche d'articles, d'interviews et de vidéos sur cette femme élue parmi les personnes les plus influentes de 2014 par le magazine *Time*, cette femme considérée comme l'une des plus grandes artistes vivantes au monde et qui, à trente-cinq ans, avait déjà transcendé la célébrité pour devenir une véritable icône culturelle. (Sans compter ses innombrables autres faits d'armes, dont plusieurs incroyables performances à l'occasion du Super Bowl, ses prestations lors des investitures présidentielles de 2008 et 2012, le fait qu'elle ait été la première femme à se hisser à la première place du Billboard 200 pour cinq de ses albums, ou encore ses cent soixante-dix-huit millions de disques vendus. Sans parler de « Beychella », *Lemonade*, *OTR11*, ou ce clip vidéo mythique tourné au Louvre).

Au départ, notre plan s'est retourné contre nous. Nous retrouver face à de tels accomplissements était démoralisant. Mais nous avons continué, déterminées à ne laisser aucun lien de côté. L'essentiel des articles sur Beyoncé se concentrait sur deux thèmes distincts : son évident génie créatif et son implacable éthique de travail. « *Let's Hear It for Beyoncé, the Hardest-Working Woman in Showbusiness* » (« Bravo

à Beyoncé, la femme la plus travailleuse du show business²) titrait le journal britannique *The Guardian*. Solange Knowles a ainsi commenté le rythme incessant de sa sœur dans un article en une du magazine *ASOS*³ : « Je n'ai jamais rien vu de tel de ma vie. C'est absolument fou. » Elle ajoutait que la maternité n'avait en aucun cas freiné la chanteuse. « Maintenant qu'elle est devenue mère, la façon dont elle parvient à tout équilibrer est tellement inspirant. Si l'envie me prend de me plaindre de mon rythme de travail, je me dis : "Eh ! Arrête !" ». Nous avons même découvert que la « célèbre éthique du travail » de Beyoncé avait fait l'objet d'une étude de cas à la Harvard Business School, la présentant comme l'exemple ultime de la créative productive : une femme ayant réussi à transformer avec succès ses activités créatives en un empire commercial lucratif et tentaculaire.

Quelques heures (jours ? semaines ? nos recherches nous avaient fait perdre toute notion du temps) plus tard, nous avons découvert un article de presse si court qu'il a failli nous échapper. Une brève citation faisait référence à la pause d'un an que la chanteuse s'était octroyée entre deux tournées, en 2011. « Les choses commençaient à m'échapper », aurait-elle déclaré. « Je ne savais même pas quel jour nous étions, ni dans quelle ville je me trouvais. Je participais à des cérémonies, on me remettait un prix et je pensais simplement à ma prochaine date. Ma mère était intraitable et n'arrêtait pas de me répéter que je devais prendre soin de ma santé mentale ». Nous étions stupéfaites. Même Beyoncé, avec sa réputation de travailleuse acharnée (elle est réputée pour visionner les enregistrements de chacun de ses spectacles pour transmettre des notes à son équipe sur ce qui doit être amélioré ou corrigé), n'était pas à l'abri des périls de l'hyperproductivité et avait été victime d'un *burn-out*. Cette femme qui apparaissait partout

comme la référence en matière de gestion productive de son temps avait pourtant encore le sentiment de ne pas en faire assez. Si Beyoncé, la quintessence du succès créatif, ressentait la pression d'une productivité créative constante, comment nous autres, simples mortels, étions-nous censés survivre ?

En tant que créatifs productifs, nous connaissons bien la pression qui naît du sentiment que notre dernière bonne idée est la seule preuve de notre valeur. Si même Beyoncé avait pu être victime du culte de la productivité, alors le sujet valait la peine d'être étudié. Après tout, au regard de notre société, elle représentait le sommet du succès créatif et financier : reconnue par l'industrie musicale comme l'artiste la plus nommée de tous les temps aux Grammy Awards, Beyoncé a sorti plusieurs albums acclamés par la critique et lancé une entreprise valorisée à plusieurs millions de dollars, qui englobe une ligne de vêtements, des parfums et des contrats de sponsoring. Que pourrait-elle vouloir de plus ?

Plus, toujours plus.

La réponse, semble-t-il, tient à ce que nous voulons tous : plus. Plus de temps, plus d'argent, plus de succès.

Voici l'une des facettes les plus intéressantes de notre inconscient collectif : *vouloir plus* est l'un des fondements de notre si vif intérêt pour la productivité. Nous voulons être meilleurs, plus rapides, plus forts, plus riches. Toutefois, en cherchant à en faire toujours plus, nous reconnaissons, dans une certaine mesure, que nous considérons que ce que nous faisons n'est pas suffisant ; une attitude qui se reflète dans la multitude de nouveaux services et outils destinés à nous aider à en faire le maximum.

Cette peur de manquer n'est pas sans conséquence sur notre estime de nous-mêmes, notre santé mentale et notre bonheur. À première vue, la productivité est présentée comme un

moyen de nous libérer plus de temps. Nous partons du principe qu'en échange de la rationalisation de nos tâches et de nos obligations, nous disposerons de temps que nous pourrions consacrer à d'autres activités plus importantes. Au lieu de cela, beaucoup d'entre nous comblons ce temps libre par plus de travail.

Mais, dira-t-on, rien de tel n'arrive au pays des mythiques trente-cinq heures : la France est à l'abri de ce comportement toxique. Pas si sûr. Selon la BBC, ce pilier de la culture française du travail, si souvent cité en exemple, relève plus de la fiction que de la réalité. De nombreux cadres français déclarent travailler entre quarante-cinq et cinquante heures par semaine, ces chiffres étant plus élevés dans les entreprises internationales basées dans les grandes villes françaises. Si les données précises sur le nombre d'heures travaillées par les cadres ne sont pas évidentes à recueillir⁴, selon l'Insee, en 2019, les Français ont travaillé en moyenne 43,1 heures par semaine. Les managers exerçant à temps plein ont travaillé mille huit cent cinquante heures par an⁵, soit deux cents heures de plus que les autres employés qui, eux, ont travaillé en moyenne mille six cent neuf heures⁶.

De plus, les travailleurs français sont aujourd'hui en concurrence sur les marchés internationaux et n'échappent pas à l'injonction de connexion permanente. Ils sont soumis à la prédominance des géants mondiaux de la tech, qui incarnent et diffusent auprès de milliards de personnes du monde entier un culte de la productivité qui ne dit pas son nom. Cette idéologie est présente dans tous les secteurs et toutes les industries : pour répondre à l'obsession permanente du rendement à tout prix, on sacrifie jusqu'à son sommeil et son temps libre. Ce phénomène est particulièrement inquiétant pour les travailleurs de la connaissance, qui doivent faire rentrer leur

créativité au forceps dans ces process mécaniques, souvent rigides et qui exercent sur eux une pression constante pour produire, produire, produire.

Écrivez plus vite. Dessinez plus. Ayez constamment de nouvelles idées. Mais d'où vient cette injonction à faire toujours plus ? Comment s'est façonnée notre obsession collective pour la productivité ? Chercher une réponse à ces questions allait se transformer en un projet de recherche de trois années et en un livre, que vous tenez à présent entre vos mains.

J'ai commencé par échanger avec des personnes que j'ai définies comme étant des *créatifs productifs* : toute personne dont le travail implique des tâches non standardisées et une capacité cognitive élevée – spécialistes du marketing, de la stratégie, professionnels de la communication et des relations publiques, gestionnaires, avocats, comptables... la liste est longue. Si vous trouvez que cette définition est large, vous avez raison : la majorité des personnes qui exercent aujourd'hui un travail intellectuel est soumise à une forte pression pour produire. Partout, j'ai entendu la même rengaine : il est impératif d'améliorer les performances de chacun afin d'augmenter la production.

Au cours de mes échanges avec plus d'une centaine de professionnels, dont des entrepreneurs, des cadres, des artistes, des auteurs et des responsables de PME, j'ai entendu le même refrain : ils savent ce qu'ils devraient faire pour un meilleur équilibre au travail. Ils connaissent les vertus des pauses et de la méditation mais ne semblent pas parvenir à appliquer ces belles idées à leur vie quotidienne. Ils sont constamment overbookés. J'ai voulu comprendre pourquoi. En effet, ces personnes sont intelligentes, motivées et réussissent. Le décalage entre ce qu'elles devraient faire et ce qu'elles font réellement est frappant.

J'ai compris qu'il ne s'agissait pas d'un problème d'accès à l'information. Les conseils qui incitent à se réserver du temps pour soi, à bien dormir, à faire des pauses fréquentes et à être réalistes quant à ce que nous pouvons accomplir en une journée ne manquent pas. La vraie question n'est pas *Que dois-je faire ?* mais *Pourquoi ne le fais-je pas ?*

Une fois de plus, Beyoncé avait la réponse. Elle explique combien il lui est difficile de s'arrêter et de se reposer : « Il m'est extrêmement difficile, après avoir terminé un album et un clip, de me dire "je suis prête [à me détendre]". J'ai déjà une foule de mélodies et d'idées en tête. Je dois me dire : "Arrête-toi ! Repose-toi !" »

C'est alors que mon horizon s'est éclairé : l'importance accordée à la créativité dans le monde du travail moderne a donné naissance à une culture qui idolâtre la créativité tout en vénérant la productivité. Nos héros des temps modernes sont des entrepreneurs, des PDG et des célébrités qui sont devenus immensément riches grâce à leurs talents, et délivrent des récits très romancés qui exaltent les vertus du travail acharné. On y retrouve des thèmes récurrents, notamment les longues journées de travail, le manque de sommeil et la fierté de surpasser les autres par l'endurance et la force.

Nos efforts pour répondre à l'exigence d'un flux ininterrompu de production créative ont donné naissance à un véritable culte de la productivité. Actuellement, une recherche Google du terme *productivité* en anglais génère deux cent soixante-six millions de résultats. La catégorie *productivité* d'Amazon rassemble près de soixante-dix-neuf mille livres conçus pour nous aider à travailler mieux et plus vite afin de *stresser moins* et *d'en faire plus*.

Curieusement, la première sous-catégorie de la boutique Kindle est la *gestion du stress* – Amazon sait ce qui se vend.

L'App Store d'Apple propose lui aussi une section consacrée à la productivité, avec plus de trois mille cinq cents applications. Dans la course à l'amélioration de nos performances, nous sommes devenus *overbookés*, surchargés de travail et débordés. Mais la *productivité* est-elle un objectif valable en tant que tel ? Sommes-nous devenus à ce point obsédés par le travail que nous en avons perdu de vue la raison pour laquelle nous faisons tout cela en premier lieu ?

Nous voici confrontés à un casse-tête : en tant que créatifs productifs, nous nous sommes persuadés de notre capacité à être à la fois très productifs et très créatifs. Nous arrivons au travail armés de *to-do-lists*, d'astuces pour notre quotidien et de méthodes à la *Inbox Zero*. Nous sommes formés pour réagir au pied levé, gérer des priorités qui se bousculent et passer rapidement d'une tâche à l'autre. Nous nous attachons à atteindre une efficacité maximale tout en essayant de générer des solutions créatives avec la même rigueur que lorsque nous accomplissons nos autres tâches. Et lorsque tout ne se passe pas comme prévu, nous nous forçons à aller de l'avant, à travailler plus longtemps et plus dur pour venir à bout des idées qui semblent vouloir nous échapper.

En cherchant à être à la fois productifs et créatifs, nous nous sommes mis dans une situation intenable, inefficace, voire impossible.

Nous considérons notre travail comme un sport extrême où nos luttes et nos sacrifices sont encensés. Comment s'étonner du sentiment de culpabilité qui s'empare de nous lorsque nous éteignons nos téléphones ? Toutes les solutions et méthodes mentionnées ci-dessus n'ont jamais abordé que les symptômes superficiels de quelque chose de beaucoup plus profond : une vision du monde bien ancrée mais inconsciente qui fusionne notre identité personnelle avec notre profession, une culture

valorisant l'affairement permanent comme la preuve de nos compétences et de notre valeur. En d'autres termes, notre société soumet les individus à une pression extrême pour qu'ils appliquent des principes de productivité hérités de la révolution industrielle dans des emplois qui exigent de la créativité. En forçant la créativité et la productivité à se conjuguer, nous voyons apparaître leur antagonisme, qui pèse sur tant d'entre nous, quotidiennement au travail.

La productivité, d'une part, est basée sur un modèle de rendement continu, sur la nécessité de justifier chaque minute de notre journée pour prouver que nous apportons bien notre pierre à l'édifice. La créativité, quant à elle, est un processus désordonné et décousu qui nécessite souvent de grandes plages de temps non structuré. Bien qu'il soit impossible de circonscrire notre créativité simplement à force de volonté et d'endurance, cela ne nous a pas empêchés d'essayer. Nous continuons à privilégier des modèles de travail qui récompensent les performances et la production ininterrompues et croyons à tort que doubler (ou tripler) nos efforts entraînera une augmentation proportionnelle de notre rendement créatif.

Ironiquement, notre comportement frénétique assèche nos ressources créatives. Alors que nous nous efforçons de tirer profit de chaque seconde, les processus que nous avons mis en œuvre pour être plus productifs nous desservent. Nos systèmes de croyances nous éloignent de ce dont nous avons réellement besoin : un équilibre entre créativité et productivité. Ce n'est qu'en prenant conscience de nos préjugés subconscients sur le travail et en y remédiant que nous pouvons nous trouver l'équilibre le plus juste entre ce que nous faisons et ce que nous sommes.

Ou, pour citer Beyoncé : nous devons vraiment nous arrêter.

UN SUJET COMPLEXE

Il n'y a pas un seul coupable. Le culte de la productivité gangrène presque tous les secteurs. J'ai assisté à des échanges passionnants dans un grand nombre de domaines différents et je suis convaincue que *Overbookés* est unique en ce sens qu'il ne craint pas cette complexité, mais embrasse l'interconnexion entre ce que nous sommes et ce que nous faisons. J'ai adopté une approche interdisciplinaire qui inclut les points de vue de neuroscientifiques, d'historiens, de critiques des médias, de sociologues, d'artistes, de managers, de PDG, de danseurs, d'artistes, de philosophes, de célébrités, d'entrepreneurs, etc.

Ce qui a débuté comme un questionnaire sur mon propre comportement s'est transformé en une exploration des tensions croissantes entre productivité et créativité, telles que contextualisées par nos constructions sociales, historiques et biologiques. Je me suis efforcée de décortiquer la façon dont nos conceptions du travail contemporain ont évolué à travers le temps, et d'identifier les moments, les personnes et les idéologies qui ont façonné notre conception actuelle du travail. Je propose une vision holistique et profondément humaine des défis auxquels nous sommes confrontés en tant que créatifs productifs.

Depuis les origines du rêve américain (et sa diffusion à travers le monde) et l'avènement de l'idéologie du *Do What You Love (Suivez votre passion)*, en passant par les indicateurs de performance obsolètes, nous ne pourrions jamais trouver l'équilibre si nous ne prenons pas conscience de l'empreinte que ces legs culturels ont laissé sur notre culture contemporaine du travail. Nous nous pencherons sur les forces cachées qui influencent nos comportements au travail en observant l'ensemble de récits culturels, archétypes, mythes et symboles qui renforcent subtilement la valeur travail dans nos sociétés modernes.

Ce livre est divisé en quatre parties. Les trois premières se concentrent chacune sur une force cachée qui, selon moi, sous-tend nos comportements et nos croyances modernes : nos systèmes, nos récits et nos identités. Ces trois forces combinées créent la base de notre système de croyances sur le travail, un puissant mélange d'histoire, de comportements acquis et de génétique qui influence inconsciemment nos comportements.

Overbookés est le premier livre à proposer une approche globale du sujet, qui examine la façon dont ces forces interagissent au sein d'un écosystème culturel et psychologique plus vaste. La quatrième partie transpose toutes ces forces dans l'avenir, en explorant le rôle que joueront les bouleversements technologiques dans la redéfinition de notre vision du monde et du travail.

1. Notre histoire [systèmes]

La culture contemporaine du travail est le fruit de centaines d'années de réflexion sur le rôle de la créativité, de la productivité et de la valeur du travail. En comprendre les origines s'avère essentiel pour dépoussiérer nos préjugés et les postulats que nous tenons pour acquis, ancrés dans les cultures d'entreprises qui régissent aujourd'hui nos vies.

Dans cette partie, nous examinerons comment les concepts de créativité et de productivité ont évolué tout au long de notre histoire. Nous verrons que les organisations militaires et gouvernementales ont été les premières à véritablement employer des indicateurs de productivité. Nous verrons également comment la créativité s'est transformée au fil des ans, d'un don divin des dieux en un ensemble de compétences perfectibles et surtout très prisées par les entreprises.