

Bruce Daisley

**(RE) TOMBEZ
AMOUREUX
DE VOTRE
JOB**

**30
ASTUCES
CONCRÈTES**

**POUR
RETROUVER
ENTHOUSIASME
ET CRÉATIVITÉ
AU TRAVAIL**

SOMMAIRE

Préface	7
Introduction	11
Première partie: Les recharges	27
Deuxième partie: La synchronisation	125
Troisième partie: Le buzz	215
Épilogue	309
Bibliographie	315
Remerciements	319

– 1 –

LES RECHARGES

Douze actions performantes pour rendre
le travail moins pénible

Introduction

Recharge 1 : Une matinée en mode solitaire

Recharge 2 : Des réunions ambulatoires

Recharge 3 : Vive les casques!

Recharge 4 : À bas l'hyperactivité!

Recharge 5 : Écourtez la semaine

Recharge 6 : Évincez votre méchant contremaître intérieur

Recharge 7 : Mettez les notifications en veilleuse

Recharge 8 : Allez déjeuner

Recharge 9 : Définissez vos normes

Recharge 10 : Prenez des vacances numériques

Recharge 11 : Offrez-vous une bonne nuit de sommeil

Recharge 12 : Une chose à la fois

INTRODUCTION

Pourquoi se recharger ?

Alexandra Michel, ancienne banquière devenue chercheuse, a passé neuf ans à étudier le comportement de banquiers d'investissement à mesure qu'ils grimpaient les échelons dans le monde magique de la finance.

Les banques d'investissement ne sont pas réputées pour l'amour et l'attention qu'elles prodiguent à leurs équipes dans le cadre de leur travail. Pendant des décennies, un accord tacite a prévalu selon lequel les débutants devaient trimer quinze heures d'affilée – de 8 heures du matin à 11 heures du soir – en échange de la possibilité d'entrer dans le cercle béni des 0,1 % des super-riches. En 2015, Goldman Sachs a révélé que le salaire moyen pratiqué dans ses agences au Royaume-Uni était d'un million de livres (soit presque 1,7 million de dollars) – et comme ce chiffre inclut les employés de moindre niveau comme les secrétaires, le salaire moyen des banquiers eux-mêmes était encore plus élevé. Pour les mieux rémunérés, ce chiffre était facilement multiplié par quatre ou cinq. Les cadres qui travaillent quinze heures par jour au début de leur carrière ne gagnent peut-être qu'une part minime du gâteau, mais l'espoir de décrocher un jour le jackpot est suffisamment motivant pour les faire renoncer pendant quelques années au sommeil et à la vie privée.

Même si nous sommes peu nombreux à devoir subir de tels horaires, nous pouvons en apprendre beaucoup rien qu'en observant leurs conséquences sur le corps de ces banquiers. À

partir de là, nous sommes capables de déterminer les points de pression auxquels nous sommes nous-mêmes soumis.

L'étude menée par Alexandra Michel montre que le surmenage au travail a presque toujours un impact physique – perte ou prise de poids importante, chute de cheveux due au stress, crises de panique et insomnies. Au bout de trois ou quatre ans de ce régime, la santé peut être gravement affectée, avec l'apparition de diabète, de troubles cardiaques, hormonaux et immunitaires, même de cancers.

Souvent, les conséquences de ce surmenage sautent aux yeux : « Elle n'arrive pas à garder les yeux ouverts », a déclaré un client en observant l'une des employées.

Les retombées psychologiques s'avèrent tout aussi radicales : dépendance (aux médicaments, à la boisson, à la pornographie), perte d'empathie, dépression et angoisse. De fait, les effets corporels et mentaux sont inextricablement liés : l'épuisement crée un déficit physique que le corps s'efforce de combler au travers d'addictions mentales. « Je suis la personne la plus disciplinée du monde. Mais, parfois, j'ai l'impression que c'est mon corps qui mène la danse et qu'il me fait faire des choses dont j'ai honte, mais je ne peux pas m'en empêcher. Je suis désespéré », confie un professionnel de la finance. Une autre victime de ce type de dépendance ajoute : « Parfois, quand je me réveille le matin en me rappelant ce que j'ai fait la veille, je regrette que ce ne soit pas juste un mauvais rêve, et tout ce que je souhaite, c'est de pouvoir affronter la journée sans que mon corps reprenne le dessus sur mon mental. » Toujours dans le secteur bancaire, un autre témoin explique que le fait d'obliger son corps à se plier aux exigences de son emploi a des conséquences physiques : « Inconsciemment, je

faisais tout mon possible pour anesthésier mon corps pour qu'il ne devienne pas une entrave dans mon travail. »

Michel en a conclu qu'au bout du compte, tous ces banquiers se transformaient en une version corrompue d'eux-mêmes. « Je me suis précipité en direction du taxi », se souvient l'un d'entre eux, « mais la portière était verrouillée. Le chauffeur voulait l'ouvrir, mais il n'y arrivait pas parce que je n'arrêtais pas de m'escrimer sur la poignée. Ça m'a mis dans un tel état de rage que je me suis mis à taper sur les vitres comme un fou en insultant ce pauvre type. » Un directeur de banque s'est confié à Michel : « Quand on perd le lien avec son corps, mais aussi l'autocompassion et le respect de soi, on fait peu de cas des autres. Quand ils sont au bout du rouleau, les financiers deviennent de véritables cannibales. » De façon alarmante, on constate donc que le surmenage physique affecte également le sens moral. Et, bien sûr, ce rythme effréné finit par éteindre toute étincelle de créativité : « À une époque, je me sentais vivante, et les idées me venaient facilement. Aujourd'hui, j'ai beaucoup de mal à en trouver et, souvent, elles ne sont guère originales », confesse avec regret une employée.

Comme on peut s'y attendre, ces charges de travail inhumaines font de nombreuses victimes dans le secteur bancaire. *Jeter après usage*. Pour les grandes firmes, le renouvellement des stocks de « chair fraîche » fait partie du processus. La compassion n'est pas de mise quand le roulement de personnel est aussi rapide. Et, après tout, ce n'est pas nouveau : dans la finance, ce genre de pratiques est monnaie courante depuis des décennies. Pendant longtemps, l'excès faisait la règle – de fait, c'était un passage obligé pour mériter sa place au sein de la constellation des gros salaires. En août 2013, Moritz Erhardt, un jeune homme de 21 ans, stagiaire dans le service d'invest-

tissement de la Bank of America Merrill Lynch (BAML), est décédé des suites d'une crise d'épilepsie. Des collègues ont alors révélé qu'il venait de passer trois jours sans dormir⁸.

Après ce drame, les choses ont heureusement commencé à changer et on a assisté à un effort collectif pour améliorer la culture du travail dans la finance. À l'automne 2013, la direction de Goldman Sachs a demandé à ses dernières recrues de renoncer à leurs mauvaises habitudes : « Par pitié, ne travaillez pas le samedi », a-t-elle imploré avec une compassion toute neuve, recommandant par ailleurs aux cadres de se limiter à des semaines de soixante-dix ou soixante-quinze heures. Cette « règle du samedi » a ensuite évolué pour décréter que, de 21 heures le vendredi soir et jusqu'au dimanche matin, les employés ne devaient pas venir au bureau. Dans la foulée, le Crédit Suisse a également institué cette règle et la Bank of America Merrill Lynch a suggéré à ses salariés de ne pas travailler plus de vingt-six jours par mois. Ici, mes collègues américains marqueraient une pause pour « chercher l'erreur ». De toute évidence, le problème soulève de multiples questions. Sommes-nous censés pleurer sur le sort de ces aspirants millionnaires ? Ou bien applaudir la prise de conscience larmoyante des patrons de la finance ? Dans un cas comme dans l'autre, les excès de ce secteur nous révèlent une version extrême de ce qui se produit dans notre propre milieu professionnel.

Votre semaine de travail est, fort probablement, plus courte que celle des banquiers, mais, si trois ou quatre ans de ce régime infernal suffisent à ceux-ci pour souffrir de troubles parfois

8 Voir article dans *L'OBS* [en ligne], 1^{er} mai 2014. Disponible sur : <https://www.nouvelobs.com/societe/20140430.OBS5724/stagiaire-a-la-city-a-21-ans-il-est-mort-d-avoir-trop-travaille.html> [N.D.T.]

irréversibles, on peut en déduire que le stress lié à notre propre travail possède également un impact, même s'il nous affecte moins vite. Comme les banquiers, nous faisons semblant d'aller bien. Nous n'en sommes pas encore au stade du cannibalisme, mais les premiers symptômes sont là, bien reconnaissables.

Une épidémie de burn-out est en train de ravager le monde. Bien entendu, de nombreux employeurs peu scrupuleux cherchent à se soustraire aux efforts qui permettraient d'éviter le surmenage de leurs salariés. Comme la finance, des secteurs entiers reposent sur une main-d'œuvre « jetable ». Ils embauchent de jeunes diplômés aux dents longues, les font trimer quinze heures par jour, puis les remplacent dès qu'ils craquent. Ils sont exploités jusqu'à l'épuisement, puis évincés pour être remplacés par de nouvelles recrues.

Mais si ces journées à rallonge existent depuis des générations dans certains secteurs d'activité, pourquoi leurs conséquences dramatiques ne sont-elles visibles que maintenant ? La réponse est simple : actuellement, nous sommes constamment connectés à nos téléphones⁹. Oui, les banquiers ont toujours passé énormément de temps derrière leur bureau, mais, avant l'avènement des téléphones intelligents, durant les sept petites heures où ils ne s'y trouvaient pas, ils laissaient véritablement le travail derrière eux. Aujourd'hui, même ce bref répit a disparu. Il est devenu impossible d'échapper à son travail. Face à cette mutation, on assiste à l'effondrement imminent de pratiques vieilles de plusieurs générations. Les secteurs bâtis

9 Oui, j'ai personnellement passé plus de dix ans à travailler pour des marques technologiques comme YouTube, Twitter et Google, mais je n'essaie pas pour autant de vous dire qu'être *constamment* sur votre téléphone est une bonne chose, pas plus qu'un employé de McDonald ne chercherait à vous convaincre de manger des burgers à tous les repas.

sur la main-d'œuvre jetable s'aperçoivent à présent qu'ils ont amené trop de leurs futures étoiles à s'éteindre.

L'état du travail moderne est tel que, d'étude en étude, on constate que plus de la moitié des salariés se déclare épuisée ou en situation de burn-out¹⁰.

Une autre des tendances observées ces dernières années est l'isolement au travail. Des chercheurs ont découvert que, parallèlement à l'augmentation de l'épuisement, le sentiment d'isolement s'est lui aussi accru de façon spectaculaire¹¹. Les employés arrivent au bureau, souvent pour s'asseoir au milieu d'un océan de fauteuils –, et tout ça pour se sentir seuls. Selon un récent sondage, 42 % des salariés britanniques n'ont pas un seul ami au travail¹². Il s'agit d'un constat inédit. Historiquement, les personnes qui travaillent étaient plus heureuses et plus épanouies que celles au chômage. Par le passé, notre travail, quel qu'il soit, insufflait du sens et de la camaraderie dans notre vie.

Par quelque merveilleux caprice du temps, nous nous sommes soudain tous réveillés dans une ère où règnent les technologies les plus avancées. Si nous avons manqué une émission hier soir à la télé, nous pouvons la visionner sur notre téléphone dans le bus qui nous mène au bureau. L'appareil qui se niche dans notre poche nous permet de parler à n'importe qui partout sur la planète. À l'époque où cet

10 Une étude YouGov de 2015 révèle que 51 % des personnes interrogées se déclarent en état de burn-out ou d'épuisement. Un autre sondage, réalisé par Community Care, affirme que 73 % des assistants sociaux avaient le même sentiment. Une étude menée par Capital.fr révèle que 18 % des Français ont été victimes de burn-out et 79 % sont en fatigue nerveuse.

11 Des statistiques américaines montrent que l'épuisement a augmenté de 32 % au cours des vingt dernières années – jusqu'à toucher 50 % de la main-d'œuvre.

12 En France, 93 % des personnes estiment que l'entreprise est un lieu où l'on se fait des amis. Néanmoins, 76 % d'entre eux avouent que « l'amitié au travail permet de gérer des situations difficiles ou de "faire passer" des décisions » Lefigaro.fr (N.D.E.).

avenir était encore une utopie, nous ne nous imaginions pas transformés en zombies titubant vers la pointeuse à la fin des journées de travail; nous rêvions de robots majordomes qui nous servaient des boissons fraîches pendant que nous paressions au soleil.

Le scénario a mal tourné et le seul moyen de remédier à ce fiasco, c'est de l'analyser en détail.

Ce chapitre va vous entraîner dans un processus de guérison. Il expose un ensemble de changements destinés à vous faire retrouver le plaisir au travail – et à vous aider à le redonner à l'ensemble de vos collègues. Il regorge de récentes études scientifiques que vous pourrez partager avec votre patron et les membres de votre équipe pour proposer des moyens d'améliorer vos conditions de travail. Considérez-les comme des boosters de performance qui ont fait leurs preuves. Tous ces changements ont été testés : ils accroissent la productivité, la créativité et le plaisir au travail.

Au cours des quinze dernières années, il s'est produit des avancées incroyables dans notre compréhension du travail. Grâce aux neurosciences, à l'économie comportementale et à l'avènement de la *people analytics* – l'analyse des talents ou des effectifs –, nous n'avons jamais été aussi conscients des effets que le travail produit sur nous, et des actions à engager pour améliorer notre environnement professionnel. Vous trouverez ici de nombreuses suggestions efficaces, des idées qui transformeront véritablement votre relation au travail – et qui, par conséquent, vous rendront plus heureux.

Par le passé, travailler était beaucoup plus amusant qu'aujourd'hui. Mais tout n'est pas perdu. Nous devons accepter le fait que ce qu'on attend de nous a changé et nous adapter à ces exigences.

RECHARGE 1 : UNE MATINÉE EN MODE SOLITAIRE

À quoi ressemble votre bureau? Il y a de fortes chances pour qu'il s'agisse d'une aire ouverte. Le seul débat concernant l'aménagement des bureaux est désormais le suivant: quel *genre* d'aire ouverte allez-vous mettre en place? En général, tout converge vers une discussion destinée à déterminer si votre supérieur aura son propre bureau ou bien un espace devant une «salle de réunion» dans laquelle il finira par s'installer.

Le patron de Google a un bureau. Le patron de Facebook travaille devant une salle de réunion. Celui de Netflix n'a pas de bureau. Celui de Gap en a un (mais sans table de travail, ce qui laisse rêveur). Le comportement des patrons reflète ici deux facteurs: le désir de paraître en lien avec leur équipe et une lutte permanente pour que tout se fasse en bureaux ouverts.

Les bureaux fermés ont disparu à mesure que le travail devenait moins formel et que le port de la cravate n'était plus exigé – nous avons désormais le droit d'être un peu plus proches de la personne que nous sommes vraiment. Pour beaucoup, les bureaux fermés constituaient une relique de la hiérarchie. L'absence de couloirs et d'espaces délimités implique que l'entreprise encourage l'organisation horizontale sans s'encombrer des divers niveaux de gestion.

Bien entendu, si les aires ouvertes sont devenues aussi populaires, c'est également parce qu'elles sont très, très bon marché. Quand les loyers sont élevés, l'une des économies les plus évidentes consiste à supprimer les cloisons. Selon

un journaliste du *Financial Times*, le coût des espaces de travail à Londres en 2017 était d'environ 23 400 \$ par aire ouverte, et les bureaux personnels étaient encore plus chers¹³. Voilà comment les cloisons ont disparu, cédant la place à de grands espaces ouverts. Pour beaucoup, ils étaient esthétiques et élégants. Le surcroît d'espace permet en effet d'accrocher des œuvres d'art aux murs ou de mieux décorer les lieux. La lumière naturelle circule mieux.

Et, selon ses partisans, l'aire ouverte améliore l'environnement de travail – elle favorise les rencontres impromptues et fructueuses, et on peut s'échanger de merveilleux traits de génie d'un bureau à l'autre. John Ive, grand pontife du design chez Apple, a décrit sa vision des nouveaux locaux de l'entreprise en Californie, censés accueillir 13 000 employés ; pour lui, c'est un « manifeste pour l'ouverture et la liberté de mouvement ». Lors d'un entretien pour le magazine *Wired*¹⁴, il a déclaré : « L'objectif est de construire un bâtiment où tous ces gens peuvent interagir, collaborer, déambuler et échanger ».

Le seul problème, dans cette vision utopique, c'est qu'elle est erronée. Les bureaux en aire ouverte ont fait l'objet de multiples études et la conclusion est toujours la même : en termes de productivité, c'est un désastre. Penchons-nous sur une enquête menée au sein d'une société pétrolière. « Le psychologue a mesuré le niveau de satisfaction des employés ainsi que leur niveau de stress, leur performance et les relations interpersonnelles avant le passage à l'aire ouverte quatre semaines

13 Des études sur le coût des bureaux estiment que les aires ouvertes permettent aux entreprises de faire minimum 10 % d'économie et jusqu'à 40 % à Paris et les grandes villes (N.D.E.).

14 Magazine californien qui traite de l'incidence de la technologie sur différents domaines, culturel, économique et politique. (N.D.E.)

après cette transition et, enfin, six mois plus tard», explique le préambule à cette étude. Les découvertes n'ont guère été encourageantes : « Les employés souffrent sous tous rapports : le nouvel espace est perturbant, stressant et pesant et, au lieu de se sentir plus proches, les employés éprouvent une distanciation, de l'insatisfaction et de la rancœur. La productivité a baissé. » Selon une étude réalisée dans une autre entreprise, il a été démontré que, lors du passage à l'aire ouverte, le nombre de courriels échangés entre salariés a augmenté de 56 % en même temps que les interactions directes baissaient d'un tiers. Des recherches néo-zélandaises ont montré que, non seulement les bureaux en aire ouverte accroissaient la pression sur les travailleurs, mais qu'ils exacerbaient en outre les inimitiés – peut-être parce que les employés se sentaient frustrés de ne pas pouvoir faire correctement leur travail.

En présentant son aire ouverte de rêve à Apple, John Ive l'a décrit en des termes exaltants. Pourtant, à cette occasion, beaucoup des employés présents ont contesté sa vision. De fait, selon le *Silicon Valley Business Journal*, certains des ingénieurs les plus haut placés ont choisi d'aller travailler dans des bâtiments séparés. En d'autres termes, explique le journal, le bruit et la distraction occasionnés par l'aire ouverte n'étaient pas adaptés à la manière dont les équipes d'Apple créaient leurs célèbres produits.

Nous manquons singulièrement d'éléments en faveur de l'aire ouverte. Les personnes qui travaillent dans cette configuration prennent beaucoup plus de congés maladie que celles qui officient dans des bureaux partagés avec quelques collègues (moins de six). Selon un rapport, les sources de distraction générées par l'aire ouverte sont telles qu'un travailleur est interrompu toutes les trois minutes : par les questions de

ses collègues, par des conversations alentour, sans compter les multiples perturbations liées à la vie de bureau des temps modernes. Les experts affirment qu’il faut parfois jusqu’à huit minutes pour retrouver sa concentration, le temps de travail perdu est donc considérable (certains ont même avancé que le temps nécessaire pour retrouver une concentration optimale pouvait monter jusqu’à vingt minutes). Le fait est que l’être humain n’est pas doué pour passer rapidement d’un sujet d’attention à l’autre. Une étude consacrée aux développeurs informatiques a montré que si un ingénieur travaille simultanément sur cinq projets, il perd 75 % de son temps à commuter mentalement de l’un à l’autre – ce qui ne lui laisse que 5 % d’attention à consacrer à chacun d’entre eux.

Nombre de projets simultanés	Perte liée au changement de contexte	Pourcentage de temps résiduel disponible par projet
1	0 %	100 %
2	20 %	40 %
3	40 %	20 %
4	60 %	10 %
5	75 %	5 %

Sophie Leroy, professeure en école de commerce, nous décrit ce phénomène : « La personne est obligée de cesser de penser à une tâche en particulier pour assurer pleinement le transfert de son attention et être efficace dans une autre », explique-t-elle. Pourtant, les recherches indiquent qu’il est difficile de détacher son attention d’un projet inachevé, et que ce transfert se fait au détriment de la tâche suivante. Selon Sophie Leroy, quand nous passons d’un travail – répondre à

un courriel par exemple – à un autre – rédiger un rapport –, il existe un « résidu d'attention ». Nous continuons de penser au contenu de notre courriel ou de nous demander à quel moment notre supérieur va y répondre. En définitive, nous mettons davantage de temps à effectuer un travail moins approfondi. Certains scientifiques sont allés jusqu'à suggérer que, lorsque nous sommes mentalement en mode multitâche, notre QI baisse de 10 points – à bien des égards, nous pouvons même donner l'impression d'être en état d'ébriété.

Les interruptions et distractions permanentes nous donnent aussi le sentiment d'abattre moins de travail. Tout cela a un impact significatif sur l'appréhension que nous avons de notre valeur personnelle. La psychologue Teresa Amabile, qui a beaucoup étudié le sujet, a déterminé qu'au travail, les gens sont satisfaits lorsqu'ils sont certains d'avoir *progressé*. Et donc, non en répondant à une montagne de courriels, mais en se concentrant sur une seule tâche. C'est ce que le psychologue hongro-américain Mihály Csíkszentmihályi décrit comme un « flux ». Selon les termes de Csíkszentmihályi, ce flux consiste à « s'immerger complètement dans une activité à part entière. L'égo disparaît. Le temps file. Chaque action, chaque geste et chaque pensée découlent inévitablement des précédents, comme quand on joue du jazz. Chaque parcelle de votre être est impliquée et vous utilisez vos compétences de façon optimale ».

Teresa Amabile note que ces moments de « flux » ne doivent pas nécessairement être de longue durée. Souvent, les bénéfices apparaissent au terme de courtes périodes de concentration. En se plongeant dans plus de 9 000 journaux de travail qu'elle a demandé à des volontaires de tenir, elle et son équipe ont découvert que, pour les participants de l'étude, les journées

les plus satisfaisantes étaient forcément celles où ils avaient accompli des progrès significatifs sur un projet en cours. Des journées où ils trouvaient un moment d'espace mental – généralement solitaire – où les idées prenaient enfin racine. Comme le rapporte l'un des participants à l'étude, « L'événement de la journée, c'est que j'ai pu me concentrer sur le projet en cours sans être interrompu. [Auparavant], les distractions étaient si nombreuses que je n'arrivais à rien. Pour finir, je suis allé discrètement m'installer dans une pièce isolée pour pouvoir avancer ». L'absence de distraction mène au calme, le calme mène au flux, le flux mène au progrès et le progrès mène au plaisir.

Tout cela semble aller à l'encontre de ce qu'on nous raconte souvent ces temps-ci : que tout est dans l'effort collectif et le travail d'équipe. Certes, c'est bel et bien le cas à un moment donné et les discussions de groupe peuvent être productives dans les espaces ouverts qui leur sont dédiés. Néanmoins, nous fournissons généralement un travail plus efficace quand nous sommes isolés. S'il vous arrive de dire « Je n'avance pas dans mon travail » ou « J'arrive au bureau avant tout le monde pour pouvoir avancer », alors vous reconnaissez tacitement cet état de fait.

L'auteur et universitaire Cal Newport possède son propre terme pour décrire les implications de ce flux : le « travail profond », qu'il définit comme « une somme d'activités professionnelles effectuées dans un état de concentration absolue qui pousse les capacités cognitives à ses limites ». Pour atteindre cet état, il propose des solutions pratiques : « Je me suis mis à rencontrer davantage d'entrepreneurs », m'a-t-il expliqué, « surtout des PDG de petites start-up, qui appliquent ce que j'appelle le mode "matinée solitaire" : ils informent leur entou-