

Un management sain... si, si c'est possible.

Dans le cadre de nos recherches sur le hacking social au travail, nous avons exploré le monde du management, avec ses coachs, ses consultants et sa "bibliothèque" de conseils-injonctions. Il s'agissait de trouver les sources du mal, les sources de cette inclination à vouloir manipuler son prochain, à faire souffrir le subordonné ou le forcer à des actions que l'on a décidées pour lui. Nous avons compris une chose : quel que soit le discours dans les bouquins de management, quelles qu' soient les bonnes volontés de l'auteur, un lecteur pourra toujours le déformer selon son filtre "gagner plus de pouvoir sur les autres, faire plus de profit pour soi-même" ; certains livres ont clairement une inclination permettant aux managers et autres chefs de suivre cette égoïste destinée. Et cela nuit aux salariés, nuit à l'entreprise, nuit au manager malgré ses apparences de winner.

Fort heureusement, lors de cette traversée "littéraire", nous avons rencontré un livre qui nous a clairement redonné espoir : oui, il existe encore des chefs d'entreprises sensés, réalistes, simples et aux idées saines, qui mettent en place une organisation du travail humaine pour le salarié, l'entreprise et le manager. Des chefs d'entreprises qui réussissent sans pour autant être des "ogres", des "killers" et sans pour autant avoir tous ces traits [brutalistes](#) qu'on associe - à tort- à la réussite dans le monde des affaires.

Jason Fried et David Heinemeier Hansson sont les fondateurs d'une petite entreprise de 19 personnes, "37 signals", qui a connu une insolente réussite en peu de temps. Ils ont parallèlement parlé en toute transparence de leurs pratiques, via des vidéos sur le net et l'ouvrage "Rework", dont on va parler aujourd'hui. Cet ouvrage est d'une simplicité décapante et c'est là toute sa force dans un monde où le management est d'une abstraction complètement aberrante (en plus d'être d'un ennui phénoménalement nauséux) : on conseille vivement Rework à tous , aux salariés, parce que cela permet d'entrevoir que certains boss ont du bon sens, donc que l'habituelle figure du chef autoritaire, distant et à côté de la plaque est un problème à régler pour l'entreprise et pas seulement pour les subordonnés; aux futurs entrepreneurs, à ceux qui hésitent, pour démarrer du bon pied et se rassurer qu'on peut garder son âme en faisant une entreprise ; aux managers, pour revoir leur mode de management et réfléchir à ces pratiques ; aux cadres pour en finir définitivement avec des modes imbéciles de présentéisme.

Cet article pioche donc quelques passages du livre qui nous ont paru très importants, on commentera de temps en temps hors des guillemets.

"Laissez la planification à long terme aux devins"

"En affaires, à moins que vous ne soyez devin, planifier à long terme relève du fantasme. Trop de facteurs ne dépendent pas de vous : les conditions du marché, les concurrents, les clients, l'économie, etc. Faire un plan d'affaires vous donne l'impression de maîtriser ce que vous ne pouvez pas maîtriser.[...] Or, vous devez pouvoir improviser. Vous devez pouvoir saisir les occasions. Vous devez pouvoir dire : « Nous prenons une nouvelle direction parce que c'est ce qu'il y a de mieux à faire aujourd'hui. » Les plans à long terme empêchent d'agir au moment opportun. C'est au moment où on fait quelque chose qu'on a le plus d'information, pas avant de le faire." Les plans à long terme empêchent d'agir au moment opportun. [...] Travailler sans plan peut sembler effrayant, mais suivre aveuglément un plan déconnecté de la réalité l'est bien davantage."

Note :La planification rigide est en plus source de harcèlement totalement idiot ; on pense par exemple aux chefs de rayon de supermarché qui se font réprimander parce qu'ils ne font pas leurs ventes (viandes de barbecue par exemple, alors qu'il n'y a pas eu de soleil tout le mois) et qui, pour éviter la réprimande vont harceler à leur tour leurs subordonnés. Suivre une planification rigide est, en restauration par exemple, le meilleur moyen de faire des pertes ou d'être totalement débordé. Changer de plan en fonction des circonstances est par contre le meilleur moyen de s'adapter de la bonne façon, cependant cela nécessite de laisser de la latitude décisionnelle aux subordonnés, parce qu'ils sont en première ligne des "circonstances".

"Pourquoi grossir ?"

"Comment expliquer cette attitude ? Qu'en est-il de la croissance et de l'entreprise ? Pourquoi faut-il toujours viser l'expansion ? À quoi rime cette attirance pour ce qui est gros, si ce n'est pour satisfaire l'égo ? (Et vous devrez avoir une meilleure réponse que « les économies d'échelle ».) Qu'y a-t-il de mal à trouver la bonne taille et à s'y tenir ? [...] Être petit n'est pas seulement une étape ; c'est aussi une destination formidable en soi."

Note: s'il y a une idée à retenir, c'est bien celle-là. La planète, la société se porteraient mieux si cette idée de croissance se calmait et que les entreprises et autres institutions comprenaient que tout a des limites.

"Dehors, les bourreaux de travail !"

"La culture occidentale aime beaucoup la figure du bourreau de travail. On entend parler de gens qui travaillent jusqu'à l'aube, passent des nuits blanches et dorment au bureau. Se tuer au travail est très bien vu. On ne travaille jamais trop. En fait, cette attitude est non seulement inutile, mais idiote. [...]"

Les bourreaux de travail finissent par causer plus de problèmes qu'ils n'en règlent. D'abord, travailler autant n'est tout simplement pas viable. Quand l'épuisement professionnel frappera – ce qui ne manquera pas d'arriver –, les dégâts seront considérables.

Mais il y a plus. Les bourreaux de travail font fausse route. Ils tentent de résoudre des problèmes en multipliant les heures qu'ils y consacrent. Ils essaient de compenser la paresse intellectuelle par la

force brute, ce qui donne des solutions inélégantes. Ils provoquent même des crises. Ils ne cherchent pas à devenir plus efficaces parce que, en réalité, ils aiment faire des heures supplémentaires. Ils aiment se prendre pour des héros. Ils créent des problèmes (souvent involontairement) pour pouvoir continuer à se défoncer.

Les bourreaux de travail s'arrangent pour que leurs collègues qui ne restent pas le soir se sentent mal à l'aise de travailler « seulement » de manière raisonnable. Cette mentalité engendre des sentiments de culpabilité et démoralise les employés. Pire, elle favorise le présentéisme – les gens traînent tard au bureau par pure obligation, même s'ils ne sont plus productifs. [...]

Les bourreaux de travail n'abattent pas plus de boulot que ceux qui travaillent normalement. Ils se disent perfectionnistes, mais, en réalité, ils perdent du temps en s'attardant à des détails insignifiants plutôt que de passer à la tâche suivante. Ce ne sont pas des héros. Ils ne sauvent pas la situation, ils ne font que l'utiliser. Le véritable héros est déjà rentré chez lui parce qu'il a trouvé une manière plus rapide de faire les choses.

Note : le présentéisme est à éradiquer, car il nuit à tout le monde et à l'entreprise. Dire ironiquement "bon après-midi !" à celui qui part à 18h, parce que la norme est de faire semblant de travailler jusqu'à 20 heures, est définitivement ridicule pour celui qui le dit. Un travailleur efficace rentre vite chez lui, car il est bien organisé, il s'est bien concentré dans son travail aux moments optimaux. Ne regardons plus en héros celui qui passe sa vie au travail, il a un problème. Pour aller plus loin sur le présentéisme : <http://rue89.nouvelobs.com/rue89-eco/2012/12/06/pire-que-labsenteisme-le-presenteisme-des-salaries-malades-237556>

"Si vous le dites, faites-le !"

"Il y a un monde entre défendre une position et avoir un énoncé de mission qui stipule qu'on la défend; pensez à ces promesses de « service exceptionnel » qu'on écrit juste pour les épingler au mur et qui sonnent terriblement faux... [...] Prendre position pour quelque chose, ce n'est pas seulement le dire ou l'écrire, c'est le croire et le vivre."

Note : cela vaut aussi pour les chartes éthiques que les multinationales aiment tant et qui ne servent que comme faire-valoir lors de problèmes. Hypocrites, elles décrivent un code éthique qui n'est pas absolument pas respecté ou peu (si vous voulez un bel exemple de cette hypocrisie, consultez la charte éthique de McDonald's ; je vous promets une belle crise de rire).

"C'est le contenu qui compte"

"Certaines personnes sont obnubilées par les outils au point d'oublier à quoi ils devraient servir. Comme ces concepteurs graphiques qui multiplient les polices funky et les filtres Photoshop, mais n'ont rien à dire. Ouces soi-disant passionnés de photo qui préfèrent débattre sans fin des mérites

respectifs de l'argentique et du numérique plutôt que de se concentrer sur ce qui fait une photographie exceptionnelle.

Bien des golfeurs amateurs pensent qu'il leur faut des clubs très chers, mais c'est l'élan qui compte, pas le club. Donnez de mauvais clubs à Tiger Woods, et il vous écrasera quand même.

Les gens pensent racheter la paresse par l'équipement. Ils cherchent un raccourci : à défaut de passer des heures à s'entraîner, ils dépensent une fortune à la boutique du pro. En réalité, vous n'avez pas besoin du meilleur matériel pour être bon, et encore moins à vos débuts.

Utilisez ce que vous possédez déjà ou que vous pouvez trouver à bon marché, et lancez-vous. Oubliez l'équipement ; l'important est de jouer de votre mieux avec ce que vous avez. Votre son est dans vos doigts."

Note : c'est un conseil applicable à n'importe quel consommateur ; on a souvent trop tendance à voir dans l'achat une espèce de miracle qui va s'accomplir maintenant qu'on a l'objet. Comme cette fameuse attitude d'acheter un équipement pour le sport pour enfin s'y mettre : c'est de la pure pensée magique, étant donné qu'on n'a besoin de rien pour commencer à faire du sport.

"Évitez les faux consensus" [ou comment en finir avec l'abstraction]

"Le monde des affaires croule sous des monceaux de paperasse qui ne sont qu'une perte de temps. Tous ces rapports que personne ne lit, ces diagrammes que personne ne regarde, ces spécifications qui ne ressemblent jamais au produit fini prennent un temps fou à préparer... et s'oublient en quelques secondes.

Les abstractions (comme les rapports et autres paperasses) sont problématiques parce qu'elles donnent lieu à de faux consensus. Cent personnes qui lisent les mêmes mots peuvent s'imaginer une centaine de choses différentes. Voilà pourquoi il est si important d'arriver à du concret dès le début : c'est là qu'on saisit vraiment de quoi il s'agit. Lorsque 100 personnes lisent la description d'un individu, chacune s'en fait une image différente, mais dès qu'elles voient cet individu, toutes savent exactement de quoi il a l'air."

Note : l'abstraction est un poison en entreprise. Les chiffres peuvent rassurer les décideurs, leur faire croire que tout est sous contrôle, or les chiffres sont strictement muets, ils ne donnent qu'un indicateur très peu fiable de la réalité. Par exemple, un conseiller bancaire peut avoir des chiffres exceptionnels, mais dans la réalité être un de ces vendeurs commandos qui forcent à la vente les clients, clients qui se sentent après coup dupés et qui ne seront jamais plus fidèles à la banque. C'est pourquoi le benchmark (comparaison des performances) est une catastrophe et devrait être mis au rencard, car il donne une vision mensongère de la réalité, oriente la réalité et finalement instaure [une loi du harcèlement institutionnalisé qui pousse au suicide](http://www.rue89lyon.fr/2013/03/01/caisse-epargne-rhone-alpes-leader-pression-salarie/). (<http://www.rue89lyon.fr/2013/03/01/caisse-epargne-rhone-alpes-leader-pression-salarie/> ; http://forums.france2.fr/france2/envoyespecial/bencmarck-caisse-epargne-sujet_12982_1.htm)

« Les interruptions minent la productivité »

« Les interruptions fractionnent votre journée de travail en une suite de courts moments de travail. Quarante-cinq minutes, et vous répondez à un appel. Quinze minutes, et c'est l'heure du repas. Une heure, et vous vous rendez à une réunion. La journée s'achève, et c'est tout juste si vous avez joui de deux heures de travail ininterrompu. Or, vous ne pourrez rien accomplir de substantiel si vous êtes sans cesse en train de commencer, d'arrêter, de recommencer, d'arrêter, etc.

Il vous faut exactement le contraire. Les longues plages de solitude sont les moments les plus productifs. On est toujours étonné de la somme de travail qu'on abat lorsqu'on peut s'absorber dans une tâche (par exemple, quand on travaille en avion sans téléphone, ni courriel, ni aucune autre source de distraction). Atteindre ce degré de concentration exige du temps et suppose qu'on évite les interruptions.

Pour cela, il faut vaincre la dépendance à la communication. Une plage de solitude réussie exige de renoncer aux textos, aux appels téléphoniques, aux courriels et aux réunions : on ferme tout, on se tait et on travaille. Les résultats vous étonneront. »

Note : en cela, les open-space sont les ennemis de la productivité et il est totalement idiot que les managers empêchent les salariés de se faire une « bulle », un cocon de protection. Si on pensait vraiment aux bénéficiaires de l'entreprise, on ferait en sorte que les bureaux permettent l'intimité (donc l'absence de surveillance) et le calme. Et cela ne nécessite pas tant de budgets que veulent nous faire croire les adeptes des open-space.

« Les réunions sont toxiques »

« Les réunions sont les pires interruptions qui soient pour les raisons suivantes :

- Elles portent généralement sur des mots et des concepts, et non sur du concret.
- Elles ne véhiculent habituellement qu'une quantité infinitésimale d'information par minute.
- Elles perdent très vite leur objectif de vue.
- Elles exigent une préparation approfondie que la plupart des gens ne trouvent pas le temps de faire.
- Leur ordre du jour est souvent si vague que personne ne peut dire exactement ce qu'elles visent.
- Elles incluent souvent au moins un imbécile qui fait inévitablement perdre du temps aux autres avec des bêtises.
- Elles se reproduisent à toute vitesse : une réunion en entraîne une autre qui en entraîne une autre, etc.

[...]

Si vous devez absolument vous réunir, essayez d'optimiser la productivité de votre réunion en observant quelques règles simples :

- Réglez une minuterie ; lorsqu'elle sonne, la réunion se termine, point final.
- Invitez le moins de gens possible.
- Préparez un ordre du jour très clair.
- Commencez par un problème précis.
- Rencontrez-vous à l'endroit où le problème se pose plutôt que dans une salle de réunion. Expliquez-le concrètement et proposez des changements concrets.
- Trouvez une solution avant la fin de la réunion et désignez la personne chargée de l'appliquer. »

Note : "aux Pays-Bas, le coût des réunions s'élèverait à 60 milliards d'euros par an en coûts salariaux pour les patrons " <http://rue89.nouvelobs.com/2014/02/27/eviter-reunionite-aigue-boulot-boite-a-meuh-minuteurs-250264> cela devrait être une motivation supplémentaire pour arrêter les réunions.

« Faites-le d'abord vous-même »

« N'embauchez jamais quelqu'un sans d'abord avoir essayé de faire le travail vous-même. Ainsi, vous en comprendrez la nature et vous saurez ce que signifie bien le faire. Vous pourrez rédiger une description de tâches réaliste et poser les bonnes questions lors des entretiens d'embauche. Vous pourrez déterminer en connaissance de cause s'il vaut mieux embaucher quelqu'un à temps plein ou à temps partiel, faire appel à un sous-traitant ou continuer à faire le travail vous-même, ce qui est préférable si on le peut. Au surplus, vous serez un bien meilleur gestionnaire parce que vous superviserez du personnel dont vous avez déjà fait le travail ; vous l'évaluerez de manière plus pertinente et vous pourrez mieux le soutenir. »

Note : cela permet de réduire l'aliénation culturelle (être coupé des réalités) propre aux responsables d'entreprise éloignées de leur base. Cependant attention, on voit trop souvent des responsables imposer des normes aberrantes de travail sous prétexte qu'eux aussi ils ont été à ce poste : or c'était y a des dizaines d'années, cela n'a duré que 6 mois, cette expérience fugace n'a donc strictement rien à voir avec les circonstances actuelles. D'autres dirigeants se servent à foison de cette excuse « moi aussi, j'étais comme vous, je sais ce que c'est » pour justifier tout et n'importe quoi. Tant que possible, il faut pour le responsable garder un contact avec la réalité du travail de ses subordonnés, mais il ne faut pas qu'il oublie qu'il ne peut se mettre à la place du subordonné en question : son quotidien en est bien éloigné, il faut donc qu'il accepte que le subordonné ait une part de vérité sur l'activité qu'il n'a pas.

« Comme des étrangers à un cocktail » [ou comment le turn-over est un poison]

« Embauche beaucoup d'employés en peu de temps, et votre entreprise ressemblera à un cocktail réunissant des étrangers. Avec tant de nouveaux visages dans les parages, tout le monde reste poli et

s'efforce d'éviter conflits et drames. Personne ne dit jamais : « C'est une mauvaise idée. » On cherche les conversations calmes plutôt que le choc des idées.

Paradoxalement, ce calme attire des ennuis aux entreprises. Dans une entreprise, les gens doivent pouvoir discuter ferme et se dire l'un l'autre qu'ils se trompent ou qu'ils déraillent. Sinon, on se met à travailler à un produit qui ne choquera personne... mais dont personne ne va tomber amoureux.

Vous devez créer un environnement de travail où tout le monde se sent assez en confiance pour parler franchement quand les choses se corsent. Il est important que vous sachiez jusqu'où vous pouvez aller avec chacun. Savoir ce que les gens veulent réellement dire lorsqu'ils parlent est primordial.

Embauchez votre personnel très lentement. C'est la seule façon de ne pas vous retrouver avec des employés qui se comportent comme des étrangers à un cocktail. »

Note : certaines entreprises considèrent le turn-over comme normal, c'est même leur façon de procéder. On embauche, on vire ou on pousse à la démission puis on réembauche. Dans ces entreprises, l'individu n'a absolument aucune valeur, c'est une ressource qu'on utilise puis qu'on jette, comme un pollueur. Or, une stratégie de développement durable (car nous sommes des ressources, d'ailleurs bien moins précieuses que le pétrole) est préférable : l'humain s'affine avec le temps, il devient plus efficace, plus compétent...

« Tout le monde au boulot ! »

« Dans une petite équipe, il faut des gens pour faire le travail, pas pour le déléguer. Tout le monde doit être productif, et personne ne doit se soustraire au vrai travail. Autrement dit, il faut éviter d'embaucher des gens qui délèguent, c'est-à-dire de la race de ceux qui adorent dire aux autres ce qu'il faut faire. Dans une petite équipe, ce sont des poids morts : ils surchargent les autres de travail plus ou moins inutile et, quand ils n'en ont plus à déléguer, ils en inventent.

Les gens qui délèguent convoquent constamment des réunions. Ils en raffolent parce qu'ils y trouvent un lieu pour se mettre en valeur et se donner de l'importance. Pendant ce temps, ceux qui sont forcés d'y assister perdent leur temps et le vrai travail n'avance pas. »

Note : certaines entreprises optent même pour [l'absence de chef](#). Les petites équipes s'autogèrent, collaborent et tout roule. Des leaders émergent naturellement, mais on évite le biais de ces petits chefs inutiles, et cet attrait du "pouvoir pour le pouvoir" vide de travail. Mais attention, s'il n'y a pas de chef, que tout le monde est davantage responsabilisé, il serait normal que la rémunération soit augmentée.

« Embauchez des gens autonomes »

« Une personne autonome propose ses propres objectifs et travaille elle-même à les atteindre. Elle n'a besoin ni de direction musclée ni de surveillance étroite et quotidienne. Elle fait ce que ferait un gestionnaire – donner le ton, déterminer ce qui doit être fait et pour quand, organiser et assigner des tâches, etc. –, mais elle le fait elle-même et pour elle-même seulement.

Les gestionnaires d'une seule personne vous libèrent de la supervision en se supervisant eux-mêmes. Inutile de leur tenir la main. Si vous les laissez tranquilles, vous serez étonné et ravi de la quantité de travail qu'ils abattent.

Comment repérer ces précieuses personnes ? En examinant leurs antécédents. Elles se sont déjà autogérées dans d'autres circonstances ; elles ont déjà dirigé un projet ou lancé quelque chose.

Vous avez besoin de ressources capables de bâtir à partir de rien et déminer leurs projets à terme. Embaucher des gens autonomes permet à toute l'équipe de faire plus de travail et moins de gestion. »

Note : en d'autres termes, les tayloristes et neo-tayloristes qui se plaisent à imposer des normes, des règles, des process à chaque mouvement de leurs employés ont tout faux. Les systèmes tayloriens empêchent toute autonomie, et quelqu'un d'autonome n'est pas quelqu'un qui a appris à suivre tous les règles, normes et process. J'irais plus loin que Rework en disant que cela devrait être une mission de permettre aux gens d'être autonomes et de les pousser à l'être ; et cette mission, on peut se la donner quel que soit son statut social ou sa situation.

« On ne crée pas une culture »

« Les cultures instantanées sont des cultures plaquées et artificielles, des big-bangs d'énoncés de mission, de déclarations, de politiques et de vœux pieux. Elles sont grossières, laides et factices. Une culture plaquée est à une véritable culture ce qu'un faux fini est à une patine.

On ne crée pas une culture. C'est pourquoi les nouvelles entreprises n'ont pas de culture : la culture vient avec le temps ; elle résulte d'un comportement cohérent et persistant. Si vous encouragez réellement et concrètement la mise en commun, la mise en commun finira par faire partie de votre culture. Si vous récompensez la confiance, la confiance s'intégrera à votre culture. Si vous traitez bien les clients, le respect des clients deviendra inhérent à votre culture.

Une culture d'entreprise ne se résume pas à une table de ping-pong ou à un mur d'escalade. Une culture n'est pas un repas de Noël ou une partie de golf annuelle. Une culture n'est ni un énoncé de mission, ni une politique, ni un slogan. Une culture repose sur des actes et non sur des mots.

Ne vous inquiétez pas trop de la culture de votre entreprise. Ne forcez pas les choses, car vous ne pouvez pas installer une culture toute faite. Comme le bon vin, la culture s'élabore au fil du temps. »

Note: ces cultures "plaquées et artificielles" sont en d'autres termes du marketing à destination des salariés. Les fameuses « valeurs » dont se targuent certaines entreprises sont également très artificielles et servent surtout à formater les employés et à faire gober des mensonges aux clients.

« Faites confiance »

« Quand on traite les gens comme des enfants, ils travaillent comme des enfants. C'est exactement ce que font de nombreuses entreprises avec leur personnel. Leurs employés doivent faire approuver la moindre dépense et demander la permission avant d'entreprendre quoi que ce soit. C'est tout juste s'il ne leur faut pas un mot pour aller aux toilettes.

Les entreprises où tout doit toujours être approuvé engendrent une culture de décérébrés. Elles créent une relation « patron contre travailleurs » qui clame bien haut : « Je ne vous fais pas confiance. » Que gagnez-vous à interdire formellement à vos employés d'aller sur YouTube ou sur les réseaux sociaux lorsqu'ils sont au bureau ? Strictement rien. Ce temps ne se convertira pas en temps de travail. Les gens trouveront un autre moyen de se distraire.

De toute façon, vous n'obtiendrez jamais des gens qu'ils travaillent vraiment sept ou huit heures par jour. Oubliez ce mythe. Ils seront à leur poste sept ou huit heures par jour, mais ils ne travailleront pas tout ce temps. Tout le monde a besoin de petits moments de distraction pour rompre la monotonie d'une journée de travail. Quelques minutes de YouTube ou de Facebook ne font de mal à personne.

Pensez à tout le temps et à tout l'argent que coûte la surveillance de ces soi-disant incartades. Combien coûte l'installation d'un logiciel de surveillance ? Combien de temps des employés du service informatique perdent-ils à surveiller des collègues plutôt que de faire avancer un projet qui en vaut la peine ? Combien de temps perdez-vous à rédiger des règlements que personne ne lit ? Calculez les coûts du manque de confiance en vos employés et vous comprendrez vite où est votre intérêt. »

Note: les auteurs parlent au tout début de l'effet Pygmalion ; c'est une prophétie autoréalisatrice qu'on pourrait résumer ainsi « je pense que tu es ainsi, donc tu deviendras ainsi, mais je ne fais pas le lien avec l'influence que mon idée a eu sur toi ». Si on pense que les salariés sont malhonnêtes, notre comportement et nos considérations les pousseront à le devenir ; si on pense qu'ils sont doués, on ajustera certains comportements leur permettant de le devenir. Si on donne de la confiance, alors le salarié se sent respecté et respecte l'entreprise à son tour. C'est tout simple dit ainsi, et pourtant, IRL dans certaines entreprises, cela relève d'un défi incroyable de corriger ces biais.

« Il est cinq heures, tout le monde dehors ! »

« Bien des entreprises imaginent l'employé rêvé comme une personne qui a entre vingt et trente ans ait le moins de vie privée possible – quelqu'un pour qui travailler 14 heures par jour et dormir sous son bureau ne pose aucun problème.

Bourrer l'entreprise de ce genre de travailleurs acharnés n'est pas une aussi bonne idée qu'on pourrait le croire. Mine de rien, vous obtiendriez du travail de moindre qualité. De plus, vous perpétueriez les mythes du genre « c'est la seule façon d'accéder à la cour des grands ».

Il ne vous faut pas plus d'heures de travail, mais des heures de travail plus productives. Les personnes qui ont une vie privée avec des tas d'occupations à la maison et ailleurs sont plus efficaces au travail. Elles s'acquittent de leurs tâches durant les heures de bureau pour pouvoir se libérer ensuite. Elles trouvent des moyens de travailler plus efficacement parce qu'il le faut : à cinq heures, elles doivent prendre les enfants à la garderie ou se rendre à la répétition de leur chorale. Alors elles mettent leurs heures de travail à profit.

Comme on le dit parfois, si vous voulez que quelque chose se fasse, demandez-le à la personne la plus occupée de votre entourage. Vous avez tout intérêt à être entouré de gens occupés qui ont une vie privée et veulent faire autre chose que travailler. Vous auriez tort de demander à vos employés de faire tourner toute leur vie autour du travail, du moins si vous tenez à les garder longtemps. »

Note : cette croyance « pour réussir, il faut sacrifier sa vie privée » pourrait être anéantie. Au contraire, peut-être qu'une vie privée riche est le meilleur moyen d'être productif de la façon la plus adaptée pour tout le monde. Tous les employeurs qui refusent de promouvoir ou d'embaucher des femmes sous prétexte qu'elles ont des enfants ou qu'elles peuvent en avoir est non seulement sexiste (les pères ne sont pas des handicapés de la vie familiale, ils s'en occupent tout autant et tout aussi bien !), mais c'est aussi se priver d'une sacrée motivation : quelqu'un qui a hâte de retrouver sa vie privée, pour raison familiale ou autre, fera bien mieux son travail parce qu'il veut le finir et passer à autre chose. Alors que quelqu'un qui fuit sa vie privée va tout faire pour faire traîner son travail, se fatiguer à d'autres tâches inutiles, se fatiguer pour perdre du temps et oublier.