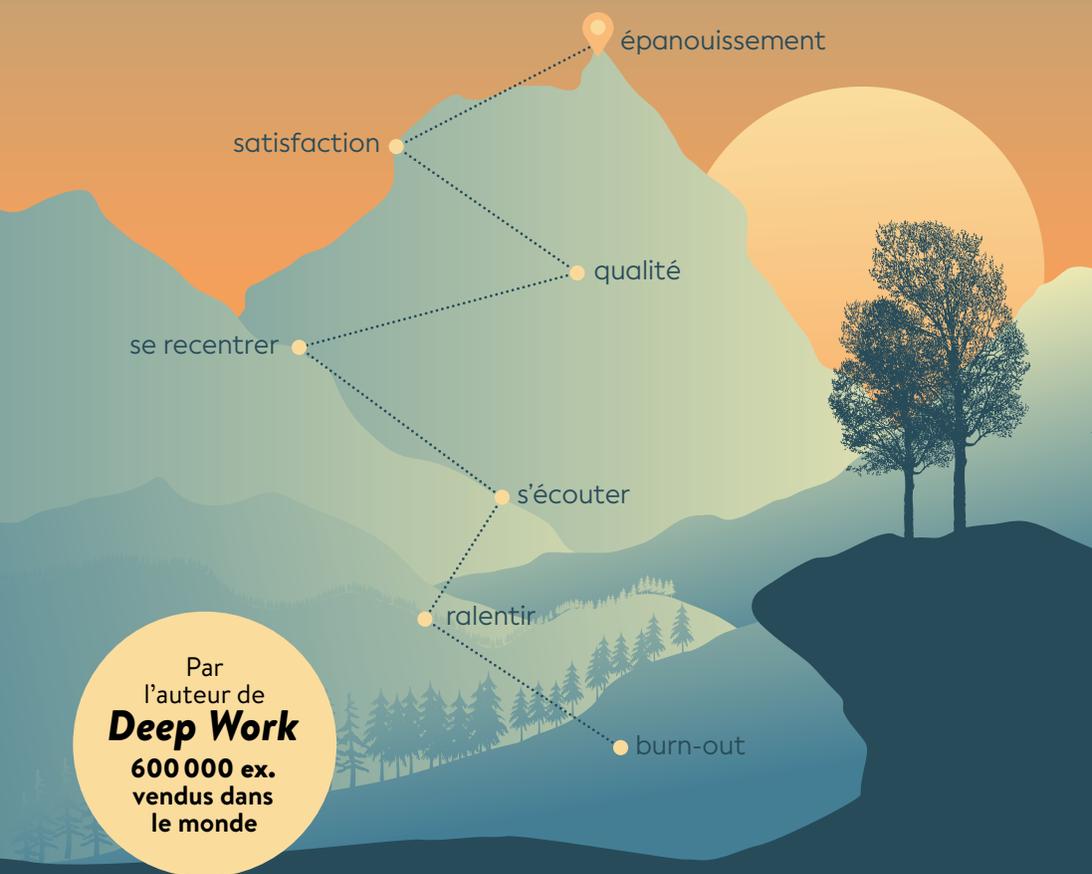


CAL NEWPORT

SLOW PRODUCTIVITY



Par
l'auteur de
Deep Work
600 000 ex.
vendus dans
le monde

Retrouver efficacité, équilibre et goût
du travail dans un monde d'excès

A L I S I O

To-do list sans fin, réunions à répétition, dossiers qui s'accumulent... nous sommes de plus en plus nombreux à nous sentir submergés. Une seule alternative nous semble possible : en faire toujours plus ou abandonner toute ambition professionnelle. Pourtant, il existe une autre voie.

Cal Newport, expert en productivité, nous explique pourquoi notre vision de l'efficacité au travail est périmée. S'inspirant des méthodes de grandes figures historiques et contemporaines, de Galilée à Tolkien, ainsi que de sa propre expérience, il propose une nouvelle manière de travailler, fondée sur trois piliers :

- Effectuer moins de tâches.
- Respecter un rythme naturel.
- Être extrêmement attentif à la qualité.

Mêlant concepts philosophiques et conseils pratiques, Cal Newport livre une réflexion vitale sur la nécessité de ralentir et trouver plus de calme et de clarté dans sa vie. Des conditions indispensables pour quiconque veut atteindre son plein potentiel.

« Captivant et perspicace. » *The Times*

« Les idées de Cal Newport n'ont rien à voir avec toutes ces promesses d'optimisation de votre quotidien surchargé ; elles encouragent au contraire à mener une réflexion approfondie, loin du bruit des réseaux sociaux et de la suractivité devenue l'unique mesure de notre productivité. » *Financial Times*

.....

Professeur au département d'informatique de l'université de Georgetown, **CAL NEWPORT** écrit régulièrement pour le *New York Times*. Il est l'auteur de sept ouvrages, dont le best-seller international *Deep Work*, le livre de référence en efficacité professionnelle, publié aux éditions Alisio et traduit dans plus de 40 langues.



ALISIO



Rayon :
Développement
professionnel

Du même auteur

Deep Work, Alisio, 2017

Réussir (sa vie) grâce au minimalisme digital, Alisio, 2020

Ils ne pourront plus se passer de toi, Alisio, 2023

Slow Productivity

ALISIO

L'éditeur des voix qui inspirent

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr**

et sur les réseaux sociaux LinkedIn,
Instagram, Facebook et X!

© *Slow Productivity*, Cal Newport

This edition published by arrangement with Portfolio, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Relecture-correction : Céline Haimé et Elodie Ther

Maquette : Patrick Leleux PAO

Maquette de couverture : Caroline Gioux

Image de couverture © Shutterstock

© 2024 Alisio,

une marque des éditions Leduc

76, boulevard Pasteur

75015 Paris

ISBN : 978-2-37935-435-9

CAL NEWPORT

Slow Productivity

Retrouver efficacité, équilibre
et goût du travail
dans un monde d'excès

*Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Sylvie Deraime et Valentine Palfrey*

A L I S I O

*À ma famille, qui me rappelle tous les jours
combien ralentir le rythme fait du bien.*

SOMMAIRE

Introduction.....	11
-------------------	----

PREMIÈRE PARTIE ORIGINES

Chapitre 1. L'essor et le déclin de la pseudo-productivité.....	23
Chapitre 2. Le choix de la lenteur.....	43

DEUXIÈME PARTIE PRINCIPES

Chapitre 3. En faire moins.....	61
Chapitre 4. Respecter un rythme naturel.....	133
Chapitre 5. Faire de la qualité une obsession.....	195
Conclusion.....	249
Remerciements.....	257
Notes.....	259
Index.....	277

INTRODUCTION

Au cours de l'été 1966, vers la fin de sa deuxième année au poste de rédacteur du *New Yorker*, John McPhee s'est allongé sur la table de son jardin, sous un frêne, à proximité de Princeton, dans l'État du New Jersey. « Pendant près de deux semaines, je suis resté là^{1*}, à fixer les branches et les feuilles, luttant contre la peur et la panique », raconte-t-il dans *Draft No. 4* [Projet n° 4], son livre publié en 2017. À cette époque, McPhee avait déjà signé cinq articles² de fond pour le *New Yorker* et, avant cela, avait occupé sept années durant le poste de rédacteur en chef adjoint du magazine *Time*. En d'autres termes, il n'en était pas à son premier tour de piste, mais cet été-là, l'article qui le maintenait scotché à la table de jardin était le plus complexe qu'il ait jamais tenté d'écrire.

McPhee avait déjà rédigé des portraits³, à l'image de son premier grand article pour le *New Yorker*, intitulé « A Sense of Where You Are » [Le sentiment d'être à sa place],

* Ces appels renvoient aux notes de l'auteur placées en fin d'ouvrage.

consacré à Bill Bradley, star du basket-ball de l'université de Princeton. Il avait également écrit des articles historiques⁴ : celui en deux parties retraçant l'histoire de l'orange, fruit modeste s'il en est, depuis sa première mention en Chine, en l'an 500 av. J.-C., avait paru au printemps 1966. Cependant, son projet actuel, qui abordait le sujet follement vaste de l'écorégion des Pine Barrens du Sud du New Jersey, était d'une tout autre ampleur. Au lieu de livrer un récit resserré, McPhee devait entrelacer les destins de plusieurs personnages, en recréant de longs dialogues et en allant visiter des lieux spécifiques. Plutôt que de résumer l'histoire d'un seul objet, il devait s'immerger dans le contexte géologique, écologique et même politique d'une région tout entière.

Avant de se retrouver paralysé sur sa table de jardin, McPhee avait passé huit mois⁵ à faire des recherches, rassemblant « suffisamment de matériel pour remplir un silo ». Il ne comptait plus ses trajets entre sa maison de Princeton et les Pine Barrens, emportant souvent un sac de couchage pour prolonger son séjour. Il avait lu tous les ouvrages pertinents et s'était entretenu avec toutes les personnes concernées. Et maintenant qu'il devait commencer à écrire, il se sentait dépassé. « Manquer de confiance⁶ au début me semble rationnel, explique-t-il. Peu importe si ce que vous avez produit auparavant a bien fonctionné. Votre dernier article n'écrira jamais le prochain à votre place. » Alors, McPhee s'est allongé sur sa table, en regardant les branches de son frêne et en essayant de comprendre comment amalgamer cette masse formidable de sources et de récits. Il est resté deux semaines sur cette table avant que la solution ne se matérialise sous les traits de Fred Brown.

Au début de ses recherches, McPhee avait rencontré Brown⁷, un homme âgé de 79 ans, qui vivait dans une « cahute » au fin fond des Pine Barrens. Ensemble, ils avaient passé plusieurs jours à parcourir les bois. Voilà la révélation qui frappa McPhee sur sa table de jardin : Brown semblait connecté d'une certaine façon à la plupart des sujets qu'il souhaitait aborder dans son reportage. Il pourrait donc évoquer Brown dès le début de son texte, puis structurer lesdits sujets autour de ses aventures avec celui-ci, lesquelles feraient office de « fil rouge ».

Malgré cette épiphanie, il fallut encore plus d'une année à McPhee pour terminer son essai. Il travaillait dans un petit bureau qu'il louait sur Nassau Street, à Princeton, au-dessus de la boutique d'un opticien et en face d'un salon de massage suédois. Une fois bouclé, l'essai comptait plus de 30 000 mots et serait publié en deux parties dans deux numéros consécutifs du magazine. Il s'agit d'une pépite de reportage au long cours, et l'un des plus appréciés de la longue bibliographie de McPhee. Cependant, ce texte n'aurait pas vu le jour sans la volonté de l'auteur de mettre son existence entre parenthèses le temps de s'allonger sur une table, le regard tourné vers le ciel, uniquement concentré sur la façon de créer quelque chose de sensationnel.

Je suis tombé sur l'histoire de McPhee et de sa méthode pondérée aux premiers jours de la pandémie de coronavirus qui fut, c'est le moins que l'on puisse dire, une période compliquée pour les travailleurs du savoir. Au fil de ce printemps angoissant, sous la pression des perturbations liées à la pandémie, un malaise en rapport aux exigences de *productivité* – qui mijotait depuis longtemps – commença à bouillir chez ceux qui gagnaient leur vie en travaillant dans les bureaux, face à

des écrans d'ordinateurs. Ayant souvent abordé les questions de la productivité dans mes écrits consacrés à la technologie et aux problèmes d'attention, j'ai été directement confronté à ce violent retour de bâton. « Pour moi, la productivité est une entrave », m'explique l'un de mes lecteurs dans un e-mail.

« Le plaisir de réfléchir et de faire les choses bien est profondément ancré chez l'humain..., mais il semble (c'est mon avis) décliner lorsqu'il est lié à la productivité. » Sur mon blog, un commentaire précise : « La terminologie de la productivité ne désigne pas seulement le fait d'accomplir ses tâches, mais de les accomplir à tout prix. » Dans ces remarques, le rôle spécifique de la pandémie en tant que moteur de ces ressentis revenait souvent. Comme l'a expliqué un lecteur avisé : « Pendant la pandémie, l'équation "productivité = trucs produits" est devenue limpide, car on attend des parents qui ont la chance d'avoir encore un emploi d'abattre un volume de travail identique tout en s'occupant de leurs enfants et en les éduquant. » Cette véhémence m'a surpris. J'aime mon public, mais je ne l'avais jamais senti autant *gonflé à bloc*. Jusque-là. Clairement, quelque chose était en train de changer.

J'ai rapidement découvert que ce « sentiment anti-productivité » croissant n'était pas le fait de mes seuls lecteurs. Entre le printemps 2020 et l'été 2021 – une période s'étirant sur dix-huit mois à peine –, au moins quatre livres majeurs parurent, prenant directement pour cible les concepts populaires de productivité. Il s'agit notamment de *Do Nothing* [Ne rien faire] de Celeste Headlee ; *Can't Even* [Même pas ça] de Anne Helen Petersen ; *Laziness Does Not Exist* [La paresse

n'existe pas] de Devon Price et le délicieusement caustique *Four Thousand Weeks* [4 000 semaines] d'Oliver Burkeman. Ce ras-le-bol s'illustre également dans les différentes tendances sociales qui se sont succédé au cours de la pandémie, abondamment médiatisées. Il y eut tout d'abord ce que l'on a appelé la « Grande Démission ». Si ce phénomène a englobé le renoncement de la population active de nombreux secteurs de l'économie, la volonté de revoir à la baisse les exigences propres à leurs carrières apparut ostensiblement chez les travailleurs du savoir. La Grande Démission fut alors suivie par la montée en puissance du phénomène de *quiet quitting* – ou « démission silencieuse* » – où une cohorte plus jeune de travailleurs commença à repousser agressivement les impératifs de productivité de leurs employeurs.

« Nous sommes submergés par le travail⁸ et par le stress. Constamment insatisfaits, nous cherchons à atteindre une barre qui se situe de plus en plus haut », écrit Celeste Headlee dans l'introduction de *Do Nothing*. Quelques années plus tôt, ce sentiment aurait été perçu comme une provocation, mais au plus fort de la pandémie, Celeste Headlee prêchait désormais des convertis.

Témoin de ce mécontentement croissant, il m'est apparu comme une évidence que quelque chose d'important était en train de se produire. Les travailleurs du savoir étaient exsangues – épuisés par une activité de plus en plus trépidante. La pandémie n'avait pas tant suscité cette tendance que poussé ses pires excès au-delà du seuil de tolérance. De nombreux

* Phénomène consistant à faire le strict minimum au travail afin de se préserver [NdT].

travailleurs du savoir, plongés brusquement dans le travail à distance, les enfants hurlant dans la pièce à côté alors qu'ils enduraient une énième réunion Zoom, ont commencé à s'interroger : « Mais que faisons-nous vraiment ici ? »

Au fil de la newsletter que je rédige depuis des années, et du podcast que j'ai lancé au début de la pandémie, j'ai commencé à évoquer longuement le mécontentement des travailleurs du savoir, ainsi que les constructions alternatives au sens à donner à son emploi. Le mouvement anti-productivité ne cessant de prendre de l'ampleur, il revenait de plus en plus régulièrement dans mes reportages pour le *New Yorker* (je fais partie de l'équipe des collaborateurs), ce qui m'a finalement conduit, à l'automne 2021, à signer une rubrique bimensuelle – intitulée *Office Space* – consacrée à ce sujet.

Les récits que j'évoquais étaient complexes. Les gens étaient surchargés, mais l'origine de leur épuisement croissant n'était pas évidente. Des théories variées et parfois contradictoires florissaient dans nos échanges en ligne sur ces questions : les employeurs sont de plus en plus insatiables avec leurs employés pour tenter de tirer davantage de leur travail. Non, la source de notre épuisement, c'est une culture internalisée qui valorise l'activité sous l'impulsion des influenceurs de la productivité œuvrant en ligne. Ou peut-être assistons-nous à l'effondrement inéluctable du « capitalisme de la dernière heure ». Les doigts pointaient et les frustrations s'exprimaient ; pendant ce temps, les travailleurs du savoir s'enfonçaient dans une insatisfaction grandissante. La situation semblait morose, mais en poursuivant mes recherches,

j'entraînerçus une lueur d'optimisme, attisée par l'anecdote avec laquelle nous avons entamé cette discussion.

Lorsque je découvris l'histoire de John McPhee qui passait de longues journées à regarder les feuilles des arbres de son jardin, je l'accueillis avec nostalgie, comme la scène d'un passé révolu où ceux qui gagnaient leur vie grâce à leur esprit disposaient du temps et de l'espace nécessaires à de formidables créations. « Ne serait-il pas agréable d'avoir un travail comme celui-là, sans avoir à se soucier d'être *productif* ? » me suis-je alors demandé. Toutefois, une constatation finit par s'imposer : McPhee était productif. Plutôt que de se concentrer sur ce qu'il faisait sur cette table de jardin en cet été 1966, il faut s'intéresser à sa carrière dans son ensemble : on découvre alors un auteur qui, à ce jour, a publié vingt-neuf ouvrages, dont l'un a remporté le prix Pulitzer et deux ont décroché une nomination aux National Book Awards. Il a également signé des articles remarquables pour le *New Yorker* sur plus de cinq décennies et, grâce à son célèbre cours consacré au journalisme littéraire qu'il a longtemps dispensé à l'université de Princeton, il a servi de mentor à de nombreux jeunes auteurs qui ont ensuite fait carrière, à l'image de Richard Preston, Eric Schlosser, Jennifer Weiner et David Remnick. Il n'y a aucune définition de la productivité qui ne puisse s'appliquer à John McPhee, et pourtant rien, dans ses habitudes de travail, n'est frénétique, acharné ou écrasant.

Cette prise de conscience initiale a débouché sur l'idée centrale de ce livre : le problème des travailleurs du savoir ne réside peut-être pas dans la productivité au sens général du terme, mais plutôt dans une définition erronée qui s'est

imposée au cours des dernières décennies. La surcharge de travail constante qui nous épuise a pour origine la croyance selon laquelle le « bon » travail implique une suractivité débordante – répondre toujours plus vite aux e-mails et aux fils de discussions, accepter toujours davantage de réunions, de tâches, d'heures travaillées... Mais en y regardant de plus près, impossible de trouver un substrat solide à ce postulat. J'en suis venu à croire que d'autres approches à la productivité pouvaient tout aussi bien se justifier, y compris celles discréditant les listes de tâches longues comme le bras et une suractivité constante pour louer le rythme choisi par McPhee. De fait, il est devenu évident que les habitudes et les rituels des professions du savoir traditionnelles ne sont pas qu'une simple source d'inspiration : ils peuvent, tout en tenant compte de la réalité des emplois du *xxi*^e siècle, constituer une riche source d'idées sur la manière dont nous pourrions transformer la conception moderne de l'épanouissement professionnel.

Ces éclairages ont suscité une nouvelle réflexion sur la façon dont nous abordons notre travail, pour finalement se concrétiser en une alternative solide à ce qui alimente notre épuisement actuel :

SLOW PRODUCTIVITY

Philosophie visant à organiser le travail du savoir à un rythme soutenable et qui soit source de sens, basée sur les trois principes suivants :

- 1. En faire moins.*
- 2. Respecter un rythme naturel.*
- 3. Faire de la qualité une obsession.*

Comme vous l'apprendrez au fil des pages suivantes, cette philosophie rejette la suractivité, considère la surcharge de travail comme un obstacle à l'obtention de résultats significatifs et non comme un insigne de fierté. Elle postule également que tout effort professionnel devrait se déployer à un rythme plus varié et plus humain, avec des périodes difficiles compensées par des séquences de détente sur plusieurs échelles de temps. De même, l'accent doit être mis avant tout sur une qualité irréprochable et non sur une suractivité qui brasse de l'air. Dans la seconde partie du livre, je détaillerai les principes qui sont au cœur de cette philosophie, en apportant à la fois la justification théorique de leur bien-fondé et des recommandations concrètes sur leur mise en œuvre dans votre vie professionnelle, que vous dirigiez votre propre entreprise ou que vous travailliez sous l'étroite surveillance d'un supérieur hiérarchique.

Mon objectif n'est pas d'offrir simplement des conseils pour que votre job soit moins épuisant. Il n'est pas non plus question de brandir un poing métaphorique sous le nez des « scélérats » qui vous exploitent, indifférents à votre stress (même si je le ferai quand même un peu...). Je souhaite au contraire proposer, à vous, votre petite entreprise ou votre grand patron, *une toute nouvelle* façon de réfléchir à ce que signifie « être efficace ». Je veux sortir les métiers du savoir de cette effervescence de plus en plus intenable, afin de les reconstruire en quelque chose de plus tenable et de plus humain – pour que vous puissiez réaliser des projets dont vous serez fier, sans avoir la sensation de vous laisser broyer. Bien entendu, tous les emplois de bureau ne permettent pas d'adopter sur-le-champ ce rythme apaisé, mais comme je

l'expliquerai plus loin, il est plus facile à mettre en œuvre que vous ne le pensez. En d'autres termes, je veux vous prouver que l'accomplissement professionnel sans burn-out est non seulement possible, mais qu'il devrait être désormais la norme.

Toutefois, avant de nous précipiter, il nous faut d'abord comprendre comment le secteur du savoir s'est retrouvé pris au piège de cette relation dysfonctionnelle actuelle avec la productivité : il sera alors plus aisé de rejeter le *statu quo* une fois bien intégré le caractère hasardeux/incohérent de son origine. C'est donc vers la poursuite de cet objectif que nous entamons maintenant notre voyage.

PREMIÈRE PARTIE

ORIGINES

L'ESSOR ET LE DÉCLIN DE LA PSEUDO-PRODUCTIVITÉ

Au cours de l'été 1995, Leslie Moonves, nouveau directeur du divertissement de CBS, se promenait dans les couloirs du gigantesque siège du groupe à Television City. Ce qu'il vit ne lui plut pas : nous étions un vendredi, il était 15 h 30 et les bureaux étaient aux trois quarts vides. Comme le raconte le journaliste spécialiste des médias Bill Carter dans son livre *Desperate Networks* [Réseaux désespérés], publié en 2006 et consacré à l'industrie de la télévision, Moonves, frustré, envoya à ses employés une note de service peu amène à propos de ces bureaux vides. « À moins que personne ne l'ait remarqué⁹, nous sommes classés troisième [en part d'audience], a-t-il écrit. J'imagine que chez ABC et NBC, le vendredi à 15 h 30, ils sont encore au travail. Cela ne sera plus toléré. »

À première vue, cette anecdote pourrait être reprise comme étude de cas « cliché » sur les différentes façons dont les professions dites « du savoir » en sont venues à définir la productivité au cours du xx^e siècle. Le « travail » est un concept

vague que les employés font dans un bureau. Travailler plus génère de meilleurs résultats que travailler moins. C'est au chef de s'assurer que *suffisamment* de travail est effectué, car sans cette pression, les employés feignants essaieront de s'en tirer en ne faisant que le strict minimum. Les entreprises les plus florissantes sont celles qui emploient les travailleurs les plus acharnés.

Mais comment ces croyances se sont-elles développées ? Nous les avons entendues suffisamment souvent pour nous convaincre qu'elles sont probablement vraies. Pourtant, à y regarder de plus près, l'histoire se révèle plus complexe. Il n'est pas nécessaire de creuser beaucoup pour découvrir que, dans le secteur des professions du savoir, lorsqu'il s'agit tout simplement d'être efficace, nous en savons en fait beaucoup moins que ce que nous laissons entendre...

Que signifie « productivité » ?

L'ampleur de la lassitude croissante de notre culture à l'égard de la « productivité » s'est faite de plus en plus évidente ces dernières années. J'ai donc décidé de sonder mes lecteurs à ce sujet, mon but étant de nuancer ma compréhension des raisons de cette évolution. Au bout du compte, près de 700 personnes, presque toutes issues de secteurs du savoir, participèrent à cette enquête informelle. Ma première question de fond se voulait facile – une sorte d'échauffement : « Dans votre domaine professionnel, comment définit-on en général les termes “productivité” ou “être productif” ? » Les réponses à cette première question, toutefois, m'ont surpris, le problème étant moins ce qui fut dit que ce qui ne le fut pas.

Dans la majorité des cas, le sondé se bornait à lister les *types* de tâches effectuées dans le cadre de son travail.

« Produire du contenu et des services au profit de nos organisations membres », répondit un cadre prénommé Michael. « La capacité à écrire des [sermons] tout en s'occupant de ses fidèles en leur rendant personnellement visite », dit Jason, un pasteur. Marianna, une chercheuse, mentionna « participer à des réunions..., réaliser des expériences en laboratoire... et rédiger des articles évalués par nos pairs ». George, directeur technique, définit ainsi la productivité : « Faire ce que l'on s'est engagé à faire. »

Aucune de ces réponses n'évoquait des objectifs spécifiques à atteindre ni des mesures de performance permettant de différencier un travail bien fait d'un travail mal fait. Lorsque la quantité était mentionnée, c'était généralement dans le sens « plus = mieux » (la productivité, c'est « travailler tout le temps », selon Soph, une universitaire épuisée). À mesure que je décortiquais mon enquête, une tendance troublante commença à émerger : si nombre de mes sondés semblaient se plaindre du terme, les professions du savoir ne disposaient pas d'une définition convenue du mot « productivité ».

Ce flou s'étend au-delà de la réflexion personnelle de chacun ; il se reflète également dans les travaux universitaires consacrés au sujet. En 1999, Peter Drucker, théoricien du management, publia un article qui fit autorité, intitulé « Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge » [Productivité des professions du savoir : le grand défi]. Au début de l'article, Drucker admet que « le travail sur la

productivité¹⁰ du professionnel du savoir vient à peine de commencer ». Pour tenter de remédier à cette réalité, il énumère six « facteurs majeurs » influençant la productivité des travailleurs du savoir, dont la clarté des tâches et l'engagement en faveur de l'apprentissage et de l'innovation. Tout comme pour les réponses à mon enquête, tout ceci ne constitue qu'une simple discussion autour du problème – identifier les éléments susceptibles de favoriser un travail productif au sens général, sans toutefois évoquer des actions spécifiques à mesurer, ou des processus à améliorer. Il y a quelques années, j'avais interviewé Tom Davenport, éminent professeur de management au Babson College, pour un article. Davenport m'intéressait car, plus tôt dans sa carrière, il avait été l'un des rares universitaires à avoir sérieusement tenté d'étudier la productivité des travailleurs du savoir, pour les besoins de son livre *Thinking for a Living: How to Get Better Performance and Results from Knowledge Workers* [Gagner sa vie en réfléchissant : les conseils des travailleurs du savoir pour améliorer ses performances et ses résultats], publié en 2005. Davenport avait fini par se sentir frustré tant il lui avait été difficile de progresser de manière significative sur ce sujet. Il s'était alors tourné vers des thèmes plus gratifiants. « Le plus souvent, nous ne mesurons pas la productivité des travailleurs du savoir¹¹, explique-t-il. Et quand nous le faisons, nous le faisons d'une manière vraiment stupide, comme par exemple en comptant le nombre d'articles publiés par un universitaire, indépendamment de leur qualité. Nous n'en sommes qu'au tout début. » Davenport a signé ou édité vingt-cinq livres. Il m'a confié que *Thinking for a Living* était celui qui s'était le moins bien vendu de tous.