

## Vous méritez une place au sommet

Pour réserver cet emplacement  
Le Temps - publicité  
Tél. Lausanne: +41 21 331 78 00  
Tél. Zurich: +41 44 259 68 15  
E-mail: lt\_publicite@admeira.ch  
www.letemps.ch/pub

# Carrières

**5,2%** EMPLOI Le taux de chômage en République tchèque a reculé en septembre à 5,2%, au plus bas depuis décembre 2008, après 5,3% en août et 5,4% en juillet, a rapporté le Bureau national du travail. Fin septembre, 378 258 demandeurs d'emploi étaient recensés.



**Yves-André Jeandupeux**, responsable du personnel et membre de la direction du groupe, quitte La Poste après onze ans passés à la tête de l'unité personnel. Il s'en ira au printemps 2017.

## Votre prochain rendez-vous formation: vendredi 28 octobre

# Pourquoi il faut taire ses projets

**TRAVAIL** Vous avez un nouveau projet? Ne le dites à personne, conseillent les experts en motivation. Explications

AMANDA CASTILLO  
Amanda\_dePaulin

A la question «Travaillez-vous à une œuvre actuellement?», John Steinbeck répondait invariablement: «Je ne parle jamais de ce que je suis en train de faire.» L'auteur du roman *Les Raisins de la colère* avait-il raison de taire ses projets? Oui, si l'on en croit les experts en motivation.

En 1933, une équipe de psychologues a démontré que plus le nombre de personnes connaissant un projet est important, moins la probabilité qu'il se réalise est élevée. Un constat corroboré par les observations faites par Peter Gollwitzer, de l'Université de New York. Lors d'une expérience conduite en 2009, 163 participants ont été invités à coucher un objectif sur le papier. La moitié d'entre eux a reçu comme consigne de garder son projet secret, l'autre moitié a été invitée à le communiquer. Tous les participants ont disposé de 45 minutes pour se rapprocher de leur but, étant précisé que l'expérience pouvait être interrompue à tout moment. De manière intéressante, le groupe des «bavards» s'est arrêté après 33 minutes en moyenne, alors que les «taiseux» ont utilisé la totalité du temps imparti. Les «bavards» ont par ailleurs déclaré qu'ils avaient le sentiment de s'être rapprochés du but, alors que les «taiseux» ont eu le sentiment inverse. Pour eux, l'objectif était très loin d'être atteint.

### Un sens prématuré d'accomplissement

Comment expliquer ce phénomène? «Lorsqu'une personne parle de ses objectifs avec son cercle social, son subconscient en vient à les considérer comme une réalité», dit Peter Gollwitzer. Autrement dit, parler de ses projets donne l'illusion d'être dans l'action. Cette confusion est imputable pour partie à nos félicitations et aux regards admiratifs de notre entourage. Prenons par exemple le cas d'une personne qui annonce à sa famille et à ses amis qu'elle souhaite suivre des études de médecine. Elle reçoit



aussitôt un tonnerre d'applaudissements qui lui donne ce que les psychologues appellent un «sens prématuré d'accomplissement». «Tout se passe comme si le fait d'avoir parlé de son idée donnait l'illusion d'avoir fait quelque chose», analyse André Muller dans *La Technique du succès* (Editions Diatino). Et puisque nos amis satisfont, à peu de frais, notre besoin naturel de reconnaissance – celui qui annonce qu'il souhaite entamer des études de médecine passe déjà, aux yeux de son entourage, pour un futur médecin – nous éprouvons moins intensément le

besoin de devenir ce que nous paraissions.

### Parler épuise le dynamisme

A ce phénomène s'ajoute le fait que le bavardage épuise le dynamisme qui doit conduire aux actes. «Lorsque je forme un projet consistant, il s'installe en moi un certain enthousiasme, dit André Muller. Tout se passe comme si je me gonflais de ce projet. Il se crée une sorte de pression. Je me sens comme poussé à faire quelque chose.» Cette pression est bénéfique car elle conduit le sujet à passer à l'action. Parler de ses idées et projets le

libère cependant d'une partie de la pression qui le poussait à agir. Soulagé, apaisé, vidé de son dynamisme, l'individu qui a perdu son temps en palabres ne fait plus rien.

Les amis sceptiques nous aident-ils à passer à l'action? «Lorsque autrui ne me fait pas crédit, lorsqu'il n'accepte pas de me laisser paraître, en attendant que je sois, je suis découragé aussi radicalement», répond André Muller. En mettant en doute la réalisation de mon projet, il m'incite à en douter. Or, l'homme qui réussit est celui qui ne doute pas et qui ne permet pas aux autres de douter.» Il ajoute

que de nombreuses personnes trouvent immédiatement, lorsque quelqu'un envisage de faire un projet qui sort un peu de l'ordinaire, trente-six bonnes raisons de ne pas bouger. Ses propos font écho à ceux de l'auteur américain Napoleon Hill. «Des milliers d'hommes et de femmes entraînent toute leur vie des complexes d'infériorité parce qu'une personne bien intentionnée, mais étroite d'esprit, a détruit leur confiance en eux par ses opinions et ses moqueries.» Autrement dit et comme le relève avec justesse l'écrivain Henri Michaux, celui qui parle de lion à un passe-

reau s'entend répondre «tchipp». Par conséquent, «n'écoutez pas ceux qui n'ont jamais investi ou qui ne sont jamais passés à l'action, conseille Napoleon Hill. En plus de vous décourager, ils vous pousseront à... ne rien faire! Vous avez un cerveau et un esprit qui vous sont propres. Utilisez-les et sachez prendre seul vos décisions.» A noter de plus que, dans certains cas, l'on se décourage tout seul en parlant des obstacles qui entravent la réalisation d'un projet. Honoré de Balzac a exprimé cette idée dans une lettre adressée à Mme Hanska: «Les grands événements de ma vie sont mes œuvres, et je ne puis vous raconter les difficultés à vaincre les sujets, car alors je ne les ferais pas.»

### Tiers avisé

Il est cependant des situations où un conseil avisé est nécessaire. Ainsi, l'avis de tiers dotés d'un savoir-faire spécialisé dans le domaine qui nous intéresse peut contribuer à l'édification d'un projet. Napoleon Hill conseille cependant de rester en toutes circonstances très vague sur ses plans et dessins, seul moyen de s'assurer que nos interlocuteurs ne s'emparent pas de l'idée ou qu'ils ne la diffusent pas par simple négligence. «Adressez-vous à qui de droit discrètement, et sans révéler vos intentions précises, [car] si vous parlez trop librement de vos plans, vous aurez peut-être la mauvaise surprise de voir quelqu'un d'autre en profiter.» Il ajoute que certaines personnes, parce qu'elles «vous envient, prendront un malin plaisir à vous faire échouer.»

L'historie regorge de tels exemples. Cecilia Payne, pour ne citer qu'elle, fut l'un des premiers astronomes à soutenir que les étoiles sont majoritairement composées d'hydrogène. En 1924, elle écrivit un article en ce sens, qu'elle fit relire au professeur Henry Russell. Pas convaincu, celui-ci la dissuada de publier sa découverte. En 1929, il la publiera cependant lui-même, en s'en attribuant tout le mérite. Moralisée: parler, c'est bien; agir, c'est mieux. ■

### L'EXPERT

## Netflix: la révolution par les ressources humaines



**ALAIN SALAMIN**  
CHARGÉ DE COURS À HEC  
LAUSANNE ET À L'IMD  
ET FONDATEUR DE AS-HR

Netflix incarne à merveille le mot «révolution». Il a tout d'abord profondément bouleversé le monde du divertissement télévisuel en ligne en devenant son leader incontesté. Dans ce contexte de révolution digitale, beaucoup questionnent la valeur ajoutée de la fonction ressources humaines. Pour Netflix, cette question ne se pose pas: les ressources humaines (RH) sont un acteur central de la métamorphose de la compagnie. Et les solutions adoptées sont ébouriffantes.

Tout a débuté par le questionnement en profondeur de tous les outils traditionnels RH: formulaires, processus, approbation, procédures, délais... Le résultat: l'abolition, rien de moins, de toutes les activités administratives sans valeur ajoutée réelle. La première à passer à la trappe fut la comptabilisation des heures de présence. Comme chez Netflix, on ne mesure pas la contribution aux nombres d'heures passés au bureau, à quoi cela sert-il de les définir et de les contrôler?

Très vite vint la question corollaire: si on ne compte pas nos heures journalières, pourquoi devrait-on compter nos vacances? Et c'est ainsi que tout le règlement des vacances et leur comptabilisation furent supprimés! Le prochain point sur la liste? Les frais profession-

nels soumis à un test d'une logique indéfectible: nous n'avons pas de règlement sur le code vestimentaire, et personne ne vient tout nu au travail! Pourquoi faudrait-il donc disposer d'une politique spécifiant les dépenses professionnelles admises et une armée de préposés pour la faire respecter? Vous envisagez déjà la conclusion: la disparition des règlements des frais et leur remplacement par le bon sens, soit agir dans le meilleur intérêt de Netflix.

Prochain processus sur la sellette: l'évaluation de la performance. L'entreprise décida de supprimer entièrement le processus. Fini, donc, les formulaires à remplir et à faire valider à intervalles réguliers. Fini également les meetings d'évaluation de fin d'année et la notation des collaborateurs. Et comment

gère-t-on alors la performance chez Netflix? Avec du feedback immédiat selon le principe de l'honnêteté, toujours et en tout temps. «Si tu ne donnes pas satisfaction, tu le sauras tout de suite» grâce à un feedback en temps réel et dans les deux sens: du manager vers l'employé et l'inverse.

Sans évaluation, comment décider des augmentations salariales? Plus de budget, plus de révision annuelle, mais trois questions à se poser en tout temps: combien ce collaborateur serait-il payé ailleurs? Combien payerait-on pour son remplacement? Et combien lui donnerait-on si on voulait le retenir? Sur la base des réponses, les salaires sont ajustés continuellement selon le principe de la compétitivité qui prime sur l'équité interne. Les RH vont

même plus loin, en conseillant aux employés de demander des offres salariales sur le marché de l'emploi et de transmettre le montant que l'on est prêt à leur verser pour un poste similaire dans une autre entreprise. Pour les stock-options, la règle est également simple: chaque employé peut choisir le nombre qu'il désire acquérir, et les stock-options sont immédiatement négociables (pas de délai de blocage).

Netflix démontre ainsi à loisir que la fonction RH jouit d'un privilège extraordinaire et rare: la liberté de modifier complètement nos réalités, avec un minimum d'interventionnisme légal ou réglementaire. Au vu de la révolution digitale qui s'annonce, on serait bien inspiré d'exercer cette liberté beaucoup plus que par le passé. ■