

Déjà 2 millions d'exemplaires vendus !

DAVID ALLEN
S'ORGANISER
POUR
RÉUSSIR

PRÉFACE DE
PAULINE
LAIGNEAU



gtd
GETTING THINGS DONE

La méthode GTD ou l'art de
l'efficacité sans stress !

A L I S I O

Nouvelle
édition
revue et
augmentée

« Ce livre nous insuffle une force mentale inédite et salutaire
pour affronter la surcharge de travail qui caractérise
l'entreprise moderne. »
The Wall Street Journal

« Mon seul regret, ne pas l'avoir lu plus tôt. »
Un lecteur

PRÉFACE

Partir faire une balade avec vos enfants, finaliser ce satané dossier pro, envoyer une lettre à cet ami d'enfance perdu de vue, lancer ce projet de boîte qui vous trotte dans la tête depuis des années... Essayez de lister toutes les tâches que vous aimeriez caser en vingt-quatre heures. Elles sont innombrables. Pourtant, à la fin de la journée, lorsque vous reprenez la *to-do list* ébauchée le matin même, seuls deux items ont été barrés...

Je sais de quoi je parle : j'ai été la première à subir la tyrannie des *to-do lists*. Après un cursus littéraire sans encombre, je crée ma boîte à 26 ans : Gemmyo. Une marque de joaillerie, quelle idée ! Moi qui ne viens pas du tout de ce secteur. Très vite, je comprends que je n'ai que vingt-quatre heures dans une journée et que quand on est entrepreneur, vingt-quatre heures, ce n'est décidément pas assez. Mais à l'époque je n'avais pas d'expérience et personne pour me guider ou m'accompagner afin de gagner en efficacité. J'en suis sûre : si j'avais eu *Getting Things Done* de David Allen entre les mains, j'aurais gagné un temps précieux. Peut-être même quelques années d'espérance de vie.

David Allen nous explique dans cet ouvrage ce que nous n'apprenons pas à l'école : le temps est une denrée rare – la plus précieuse que nous ayons, en réalité – et nous devons la traiter avec précaution.

Ce livre n'est pas un best-seller pour rien : avec bienveillance et pragmatisme, l'auteur nous livre des principes simples mais ô combien efficaces pour reprendre le contrôle de notre organisation.

Laissez-moi vous donner un exemple personnel : j'ai pu appliquer la méthode de David Allen quotidiennement au travers de mes deux activités, mon entreprise et mon podcast. Je pense même pouvoir dire que sans la méthode *GTD*, je n'aurais probablement jamais réussi à mener ces deux activités de front ! Entre autres, j'ai pris l'habitude, depuis maintenant plus de trois ans, de collecter tous les dimanches soir, de manière aussi exhaustive que possible, les tâches que je dois accomplir la semaine suivante.

Notes, Post-it, cahiers, mails, agenda : tout y passe. Je regroupe tout afin d'avoir une vision d'ensemble de ce que j'ai à faire pendant les sept jours à venir. Une fois cette liste constituée, vient la tâche ardue de décider quelles sont les choses à garder... et quelles sont celles à supprimer. Souvent, la culpabilité, l'émotion, la peur font qu'on tend à prioriser des tâches qui ne sont pas réellement nécessaires. C'est pourquoi j'aime faire cet exercice avec mon mari, qui est un peu comme un garde-fou – il m'oblige à me poser les bonnes questions dès qu'il sent que je gère mal mes priorités. Cette petite habitude de rien du tout a réellement changé ma manière de m'organiser. Comme vous pouvez le constater, rien de magique, rien de miraculeux. Simplement beaucoup de bon sens.

Si vous aussi vous vous sentez submergé, dans votre vie professionnelle ou personnelle, rassurez-vous : vous avez entre les mains, avec cet ouvrage, toutes les clés pour ne plus jamais être l'esclave de votre temps.

Pauline Laigneau

Cofondatrice de l'entreprise de joaillerie Gemmyo en 2011, et créatrice du podcast Le Gratin, où elle rencontre des personnes incroyables dans tous les domaines.

BIENVENUE DANS LA MÉTHODE *GTD*

Bienvenue dans une mine de trouvailles qui donnent de l'énergie, de la clarté et de la présence à ce que l'on fait, bref qui permettent d'en faire plus avec moins d'efforts ! Je ne sais pas en ce qui vous concerne, mais moi, j'aime que les choses soient faites et bien faites ; la vie est courte et je veux avoir le temps d'en profiter, ce qui est impossible quand on travaille trop. On ne devrait pas avoir besoin de faire le choix entre les deux. Il est bel et bien *possible* de *faire son travail quotidien* tout en étant *épanouis*.

L'efficacité est une qualité. Soit vos tâches sont importantes, intéressantes et utiles, soit ce n'est pas le cas, mais vous ne pouvez y échapper. Dans le premier cas, on a besoin d'avoir le meilleur retour possible sur son investissement en temps et en énergie. Dans le second cas, on veut pouvoir passer à autre chose aussi rapidement que possible, sans se laisser piéger dans des impasses.

« Les grands hommes ont l'art de se reposer l'esprit, et la capacité de se distancier de leurs soucis. »

Capitaine J. A. Hatfield

Quoi que l'on fasse, on a toujours envie d'être plus détendu et convaincu que l'on fait à chaque instant exactement ce qu'il faut :

prendre un pot avec des collègues après les heures de travail, regarder dormir bébé dans son berceau à minuit, répondre à un mail ou passer quelques minutes de détente avec un prospect après une réunion. Quand on fait quelque chose, on aime sentir que c'est exactement *la* chose à faire, sur le moment.

Apprendre à devenir le plus efficace et le plus détendu possible chaque fois qu'on en a besoin ou qu'on le désire : tel est le but de ce livre. Et après des années de partage de ces informations et ces bonnes pratiques dans le monde entier, dans tous les milieux et auprès de personnes de tous types et de tous âges, je peux affirmer que ça marche.

Comment savoir à tout instant que l'on fait ce qu'il faut ? Nul séminaire, appli, nouveau carnet, smartphone ou bonne résolution ne donnera plus de vingt-quatre heures à vos journées, n'en simplifiera le contenu ni ne fera des choix difficiles à votre place.

Bien utilisés, ces outils peuvent vous aider dans vos décisions, mais pas à vous concentrer ni à acquérir la maîtrise de votre vie. En outre, à peine aurez-vous amélioré votre productivité à un certain niveau que vous serez contraint d'accepter de nouvelles responsabilités et de relever de nouveaux défis ; ceux-ci mettront à l'épreuve les formules toutes faites, les modes éphémères et les appareils numériques dernier cri prétendant vous faire trouver votre juste place dans votre travail et dans votre vie. Vous risquez d'adopter des habitudes et des outils qui vous suffisent passagèrement, mais un changement de travail, un premier enfant ou l'achat d'une maison les rendront obsolètes et vous causeront pas mal de soucis, voire pire.

« Quant aux méthodes, il y en a peut-être un million, ou quelques-unes, mais les principes sont peu nombreux. L'homme qui saisit les principes peut choisir avec succès ses propres méthodes. L'homme qui essaie des méthodes en ignorant les principes est sûr de rencontrer des difficultés. »

S'il n'existe pas de technique ni d'outil unique pour optimiser son organisation et sa productivité, il *existe des méthodes précises* qui y contribuent. Au fil des ans, j'ai défini quelques processus à la portée de tous qui rendent plus réactif et constructif face aux réalités quotidiennes, sans perdre de vue les vraies priorités. Et ces pratiques se sont avérées universelles et durables. Elles s'appliquent aussi bien pour faire ses devoirs quand on a douze ans que pour redéfinir la stratégie d'une holding à la sortie d'un conseil d'administration, mais aussi pour tout ce qui se situe entre les deux.

Les pages qui suivent présentent le résultat de trois décennies de découvertes dans le domaine de la productivité des individus et des organisations ; elles constituent un guide pour maximiser le résultat avec un minimum d'efforts, dans un monde où les informations périssables s'accumulent de façon exponentielle et où la définition de chaque poste de travail est ambiguë et fluctuante. Nombre de mes collègues et moi-même avons passé des centaines de milliers d'heures à coacher les cadres les plus brillants et les plus surmenés, aussi bien en première ligne – à leur bureau – que chez eux, toutes portes closes ; nous les avons aidés à collecter, clarifier et organiser leur travail et leurs multiples engagements. Les méthodes que j'ai définies se sont avérées efficaces dans tous les types d'organismes, à tous les niveaux hiérarchiques et dans toutes les cultures, jusque dans les domiciles particuliers et les écoles. Après des années à coacher et former les responsables les plus pointus et les plus productifs (et leurs enfants !), je sais que le monde a soif de ces méthodes.

Les cadres dirigeants cherchent à instaurer des normes impitoyables pour eux, leurs subordonnés et leur culture d'entreprise, tout en gardant une vie privée équilibrée. Ils savent,

comme moi d'ailleurs, que dans le secret des antichambres, il reste des appels téléphoniques sans réponse, des tâches à déléguer, des questions à régler depuis la dernière réunion ou conversation, des échelons hiérarchiques non définis et des dizaines de mails potentiellement importants jamais lus parmi les centaines ou les milliers reçus. Beaucoup de ces dirigeants réussissent parce que les crises qu'ils résolvent et les opportunités qu'ils saisissent l'emportent sur les problèmes qu'ils créent dans leur propre bureau, à leur domicile ou dans leur mallette. Mais étant donné le rythme des affaires et de la vie aujourd'hui, cet équilibre est souvent menacé.

« *L'angoisse découle du manque de maîtrise, d'organisation, de préparation et d'action.* »

David Kekich

Il y a plus tragique. Beaucoup de gens n'accordent pas l'importance nécessaire à ce que font leurs enfants à l'école ou sur les terrains de sport, ni à l'heure à laquelle ils se couchent ; ils sont incapables d'être là où il faut et quand il faut. Notre société souffre d'une angoisse existentielle, la sensation que l'on fait probablement des choses qu'il ne faudrait pas et vice versa : cela crée une tension qui ne desserre jamais son étau.

D'un côté, on a besoin d'outils fiables pour aider les gens à concentrer leur énergie à court et long terme, sans laisser échapper quoi que ce soit entre les mailles du filet. De l'autre, on doit créer des habitudes de pensée et de travail évitant aux personnes les plus dévouées de se détruire à cause du stress. Il nous faut des normes de travail et de vie qui attirent et gardent les meilleures recrues dans nos institutions ; et il nous faut aussi des habitudes personnelles qui favorisent la clarté, la maîtrise et la créativité pour ceux que nous aimons et, surtout, pour nous-mêmes.

Tout organisme a un besoin aigu d'information. Il en est de même des écoles, où l'écrasante majorité de nos enfants n'apprennent ni à traiter l'information, ni à se concentrer sur le résultat, ni à identifier les actions fructueuses. Et pour chacun de nous individuellement, le fait de profiter des opportunités pour produire de la valeur de façon durable et gratifiante est indispensable.

La puissance, la simplicité et l'efficacité de ce que je vais présenter ici est à vivre de préférence comme une expérience en temps réel, en situation réelle. Au fil de la lecture, on se prend à rêver de la façon dont on va l'appliquer. Mais il est bien préférable de faire concrètement ce qu'on lit, au fur et à mesure. Cela conduit à une compréhension plus profonde. On découvre combien il est utile de comprendre les modèles ; et en les appliquant, cela nous transforme.

De par sa nature, un ouvrage écrit présente de façon linéaire l'art de gérer de façon dynamique son flux de tâches et sa productivité personnelle. J'ai essayé de structurer ces chapitres pour donner au lecteur une vue d'ensemble motivante et la récompense de résultats immédiats.

Pour bien comprendre l'intérêt d'un concept, il ne faut pas hésiter à le critiquer et à tenter de le réfuter. C'est une façon active de cheminer vers la compréhension.

Ce livre est divisé en trois parties. Dans la première, l'ensemble de ce système unique et si bénéfique est décrit, et ses techniques de base sont présentées de façon élémentaire et condensée. La deuxième montre comment le mettre en place : c'est le coaching personnel du lecteur, étape par étape, par l'application concrète des modèles. La troisième est un approfondissement, décrivant les résultats plus subtils et profonds que l'on peut attendre de

l'adoption de ces méthodes et de ces modèles dans le travail et dans la vie.

Il y aura bien sûr quelques répétitions entre ces trois parties. Le cœur de la méthode est relativement simple, mais il peut être exprimé et compris à différents niveaux de profondeur au fil des leçons.

Lancez-vous, testez ce que je dis, gardez un œil critique. Assurez-vous que ce que je promets est non seulement possible, mais aussi accessible instantanément dans votre situation personnelle. Sachez que tout ce que je propose est *facile à appliquer* et ne demande aucune compétence nouvelle. Vous savez déjà vous concentrer, écrire les choses, décider des résultats et des actions, comparer des alternatives et faire des choix. Vous constaterez que bien des actions que vous faisiez d'instinct, intuitivement, sont justes. Je vous donnerai un levier pour hisser ces compétences de base à des niveaux d'efficacité plus avancés. Intégrez tout cela dans votre comportement et vous serez enchanté.

À plusieurs reprises dans cet ouvrage, je fais allusion à des personnes qui ont mis en œuvre mes méthodes. Cela fait trente ans que je suis consultant en management, que je coache des cadres et que je fais de la formation : seul, puis dans ma petite start-up et enfin en qualité de fondateur d'une entreprise mondiale de formation. Mon travail a consisté essentiellement à faire du coaching individuel, à animer des ateliers et à faire des conférences sur les méthodes présentées ici. Mes collègues et moi-même avons travaillé individuellement avec des milliers de clients et nous en avons reçu des centaines de milliers dans le cadre de séminaires internes ou publics, dans le monde entier. Nous avons ainsi traité avec les meilleurs et les plus intelligents, partout. Tel est le vivier où j'ai puisé mon expérience et mes exemples.

J'apprends en même temps que vous. Je me fais déborder et je perds ma concentration, comme tout le monde. Je dois moi aussi appliquer les techniques que je présente pour garder l'esprit le plus clair possible et être totalement présent. Comme je l'ai décrit au chapitre 15, il s'agit d'un ensemble d'habitudes à acquérir tout au long d'une vie pour changer le monde. Dans ce livre, je ne partage rien dont je n'aie fait l'expérience personnellement, dont je n'aie testé la validité. Et je continue à tout appliquer d'une façon ou d'une autre.

Cette promesse a été fort bien illustrée par un de mes clients qui a écrit : « Quand j'ai appliqué la méthode de façon régulière, cela m'a *sauvé* la vie... Quand je l'ai appliquée fidèlement, cela a *changé* ma vie. C'est un vaccin contre le fait de courir en permanence d'un départ d'incendie à un autre (les demandes soi-disant urgentes et les situations de crise de tous les jours) et un antidote contre les déséquilibres que tant de gens se créent eux-mêmes ».

PARTIE1

L'ART DE FAIRE LES CHOSES

1

UNE PRATIQUE NOUVELLE POUR UNE RÉALITÉ NOUVELLE

Quand on est débordé par des tâches matérielles, il est à notre portée de garder notre sang-froid et d'agir de façon positive et détendue, c'est-à-dire de travailler de façon plus efficace, d'améliorer notre productivité. C'est la meilleure façon d'être totalement présent à ce que l'on fait, et d'agir à chaque instant de façon judicieuse. La pression diminue, l'attention se concentre. On a le sentiment de faire au mieux, compte tenu de l'ensemble de nos engagements et centres d'intérêt. On est totalement disponible. On est « dedans ».

Ce type de fonctionnement est vital pour les professionnels les plus performants ; il est nécessaire pour ceux qui veulent garder leur équilibre dans un contexte de surmenage ; et c'est indispensable pour s'engager de façon optimale dans ce qui compte le plus pour soi.

« Il y a une chose que l'on peut faire, et que les gens les plus heureux peuvent faire à la limite de leurs capacités : on peut être totalement dans le présent, on peut y être tout entier et accorder la totalité de notre attention à l'opportunité qui surgit. »

Vous savez déjà tout ce qu'il faut pour parvenir à cet état salubre de performance maximale. Mais si vous êtes comme tout le monde, vous avez encore besoin d'appliquer ces pratiques de façon plus opportune, complète et systématique pour parvenir à maîtriser la situation, au lieu de vous laisser submerger. Les méthodes et techniques que je décris dans cet ouvrage sont essentiellement pratiques et sont affaire de bon sens ; mais pour cueillir tous les fruits de mon système, la plupart d'entre vous devrez modifier quelques-unes de vos habitudes principales. Ces changements mineurs dans la façon dont vous clarifiez et organisez ce qui exige votre attention altéreront peut-être de manière significative certains aspects clés de vos activités quotidiennes, mais les résultats seront souvent spectaculaires.

Les méthodes que je présente ici visent trois objectifs essentiels.

1. Collecter *tout* ce que vous avez à faire ou qui peut vous être utile maintenant, plus tard ou un jour, les petites choses comme les grandes, dans un système logique et fiable extérieur à votre esprit.
2. Prendre des décisions préalables sur tous les « entrants » que vous acceptez, créant ainsi un inventaire réaliste des « prochaines actions » à exécuter ou à renégocier tout de suite.
3. Organiser et coordonner tout le contenu de ce système, en tenant compte de vos multiples niveaux d'engagement vis-à-vis de vous-même et vis-à-vis des autres à tout moment.

Cet ouvrage propose une méthode de gestion de vos activités éprouvée et performante. Il fournit des outils, des trucs, des techniques et des astuces pour sa mise en place. Vous constaterez que ces principes et méthodes sont utilisables et applicables instantanément à toutes les tâches qui vous incombent dans votre vie personnelle et professionnelle¹ ; comme beaucoup l'ont fait

avant vous, il est à votre portée d'intégrer cette méthode dynamique pour les exécuter dans votre travail et votre vie en général. Ou bien, comme tant d'autres, vous pouvez vous contenter d'utiliser ce guide pour mieux maîtriser ce dont vous avez besoin.

LE PROBLÈME : L'AFFLUX DES DEMANDES, L'INSUFFISANCE DES RESSOURCES

La quasi-totalité des personnes que je rencontre ont le sentiment d'avoir trop à faire et de manquer de temps. La même semaine, j'ai conseillé un associé d'une des plus grosses sociétés d'investissement du monde, qui redoutait de ne pouvoir concilier ses responsabilités professionnelles et ses engagements familiaux ; j'ai aussi coaché une responsable, cadre moyen en ressources humaines, débordée par ses 150 mails quotidiens : le personnel du bureau régional de son entreprise devait passer de 1 100 à 2 000 salariés en un an, mais elle tenait à garder ses week-ends pour protéger sa vie relationnelle personnelle.

En ce début de millénaire, on observe un paradoxe : les gens jouissent d'une meilleure qualité de vie mais, en même temps, ils se stressent en acceptant des responsabilités qui dépassent leurs ressources. Nous avons les yeux plus gros que le ventre. La surcharge d'options et d'opportunités s'accompagne de pressions concernant les décisions et les choix à faire. Et la plupart des personnes sont perplexes et angoissées, elles se demandent comment améliorer leur situation.

• Le travail n'a plus de frontières claires

Notre niveau de stress augmente car la véritable nature de nos activités professionnelles a changé de façon rapide et spectaculaire, et personne ne nous y a préparés. Pendant la seconde moitié du xx^e siècle, la notion de travail dans les pays industrialisés s'est transformée ; alors qu'il concernait principalement la « main-d'œuvre », il concerne à présent le « cerveau-d'œuvre » : le regretté Peter Drucker a parfaitement défini cette nouvelle économie de la connaissance.

Jadis, la définition du travail était évidente : labourer un champ, emballer des colis, traire des vaches, déplacer des caisses... On voyait d'un coup d'œil ce qui avait été fait. On savait exactement quelle tâche était finie et laquelle était à faire. Pour améliorer sa productivité, il fallait tendre à des processus plus efficaces, sauf à travailler plus vite et plus longtemps.

Aujourd'hui, pour nombre d'entre nous, la grande majorité des projets n'ont pas de frontières bien définies. La plupart des personnes que je connais ont en chantier plus d'une dizaine de choses qu'elles essaient de réaliser ou de situations qu'elles aimeraient améliorer ; et même si elles y consacraient le reste de leur vie, elles ne mettraient jamais le point final, une fois la perfection atteinte. Vous êtes probablement devant le même dilemme. Comment évaluer la qualité de votre conférence ? L'efficacité de votre formation ? La rémunération de vos cadres ? L'éducation de vos enfants ? Le retentissement de votre blog ? Le caractère motivant des réunions avec votre personnel ? Votre santé ? La réorganisation de votre service ? Et enfin, dernière question : quelle quantité de données disponibles pourrait contribuer à améliorer ces projets ? La réponse est la suivante : une quantité infinie, facilement accessible sur Internet.

Presque tous les projets pourraient être mieux réalisés, et il existe maintenant une quantité infinie d'information qui

..... **permettrait d'y arriver.**

Sous un autre angle, disons que le flou des frontières entre les tâches peut créer *davantage* de travail pour tout le monde. La structure de nombreux organismes exige une communication et une coopération entre les services, sans parler de la motivation. Nos « bureaux individuels » se décroissent – ou ne vont pas tarder à le faire – et, du coup, impossible de s'offrir le luxe de ne pas lire des pages et des pages de mails du service marketing, des ressources humaines ou de je ne sais quel comité éphémère. En outre, les amis et la famille forment eux aussi un réseau mondialisé, au point que les vieux parents se mettent à Internet et aux smartphones pour « rester branchés ».

Les technologies de communication qui ne cessent de se renouveler ont brouillé les limites de nos engagements et de nos vies. En cette seconde décennie du ^{xxi}^e siècle, la mondialisation s'emballe (« la moitié de mon équipe est à Hongkong, et mon principal partenaire en Estonie ») ; le télétravail et les capacités de connexion explosent. Le moindre gadget que nous portons au poignet a une puissance de calcul supérieure aux plus gros ordinateurs de 1975.

Ainsi, le travail et ses frontières cognitives deviennent des notions ambiguës et floues, de même que le temps et l'espace que nous devons leur consacrer. Or la quantité d'informations accessibles et potentiellement utiles est en croissance exponentielle.

➤ **Des métiers (et des vies) en mutation**

Où commence et où s'arrête la vie professionnelle ? Cette question est compliquée à cause de la redéfinition permanente des postes de

travail, des responsabilités et des intérêts présents dans notre vie en général.

« Impossible de se préparer à ce qui est complètement nouveau ! Chacun doit s'adapter et, à toute adaptation radicale, correspond une crise dans l'estime de soi ; on est mis à l'épreuve, on doit s'affirmer. Il faut une confiance en soi maîtrisée pour affronter sans frémir un changement radical. »

Eric Hoffer

Je demande souvent dans mon séminaire : « Qui parmi vous fait uniquement ce pour quoi il a été recruté ? Et qui parmi vous n'a pas connu depuis un an de changements significatifs dans sa vie personnelle ? » Il est rare que je voie une main se lever. Quand on reste un minimum de temps au même poste, on finit par comprendre ce que l'on a à faire, même si la définition initiale était vague. On a ainsi une chance de préserver sa santé mentale. Mais les déménagements, les déboires sentimentaux, les problèmes de santé et de style de vie, chez soi-même et chez ses proches, les aléas pécuniaires, les programmes de formation ouvrant la route à des débouchés passionnants et les changements de carrière nuisent à l'installation durable dans une stabilité paisible. Rares sont les personnes qui en bénéficient, pour trois raisons :

1. Tous les organismes ou presque sont en phase d'évolution car leurs buts, leurs produits, leurs partenaires, leurs clients, leurs marchés, leurs technologies et leurs actionnaires changent sans cesse, ce qui bouleverse nécessairement les structures, les formes, les rôles et les responsabilités.
2. Un cadre aujourd'hui change de carrière très souvent. Il est plus que jamais un agent indépendant. Même les quadragénaires et les quinquagénaires empruntent un parcours de développement permanent. Leurs ambitions sont homogénéisées au sein d'un métier fourre-tout regroupant les professions libérales et les

cadres dirigeants. En résumé, cela signifie que l'on ne fait jamais longtemps la même chose².

3. La rapidité du changement des cultures, des styles de vie et des technologies contraint les personnes à mieux maîtriser leur situation personnelle. De plus en plus souvent, on a à charge des parents dépendants, on recueille un enfant sans emploi, on se heurte à un problème de santé inattendu et on doit s'adapter à un changement de carrière de son conjoint... Ces événements se produisent plus souvent, non sans conséquences.

Changement d'organisation, création de projets, bouleversements de priorités : nous en subissons davantage en trois jours que nos parents en un mois, un an peut-être.

Plus rien ne semble clair bien longtemps au bureau, à la maison, dans l'avion, en voiture ou au café du coin, que ce soit en week-end ou le lundi matin, quand on se réveille en pleine nuit ou que l'on est en vacances. On doit choisir quelles informations peuvent s'avérer pertinentes pour s'en sortir au mieux. Nous avons accès à des quantités gigantesques d'informations et de communications, et nous-mêmes en produisons : de notre monde intérieur jaillissent des idées et des conventions avec les autres et avec nous-mêmes. Et nous sommes mal armés pour assumer cette quantité considérable d'engagements internes et externes.

Rien n'est véritablement neuf dans notre monde high-tech mondialement connecté, sauf qu'il s'y passe de plus en plus de choses. À l'époque où les changements étaient lents, on affrontait une phase inévitable d'adaptation, puis on naviguait en pilotage automatique pendant une durée plus longue. Aujourd'hui, les croisières paisibles sur le long fleuve tranquille de la vie sont devenues un luxe. Tandis que vous lisez ces lignes, tout change. Et si, en cours de lecture, vous avez été distrait par tel ou tel développement de votre vie personnelle ou obligé de consulter vos

mails, vous touchez du doigt cette obsession de ne jamais avoir un métro de retard.

❶ **Les modèles anciens et les habitudes ne suffisent plus**

Pour assumer ces nouvelles exigences, notre éducation de base ne suffit plus, pas plus que les modèles traditionnels de gestion du temps, ni les nombreux assistants numériques ou sur papier. Si vous avez essayé ces outils, vous les avez sans doute trouvés insuffisants face à la vitesse et à la complexité des changements que vous subissez. Pour rester concentré, détendu et maître de la situation dans ce contexte agité et déstructuré, il faut des façons de penser et de travailler différentes. La nécessité de nouvelles méthodes, techniques et habitudes de travail s'impose.

Les approches traditionnelles de gestion du temps et d'organisation personnelle ont eu leur utilité. Elles fournissaient des points de référence utiles à une main-d'œuvre tout juste sortie de l'époque industrielle des chaînes de montage, à l'aube d'un nouveau type de travail comportant des choix sur ce qu'il y a lieu de faire, et une grande latitude pour en déterminer la date. Quand le temps lui-même devint un facteur de travail, les agendas personnels se muèrent en outils clés. Jusque dans les années 1980, beaucoup de professionnels estimaient qu'un agenda était le fin du fin de l'organisation ; aujourd'hui encore, beaucoup considèrent leur agenda, et éventuellement leur messagerie et leur corbeille à courrier, comme le principal moyen pour avoir la situation en main. Quand on devint libre de décider du temps, il fallut faire les bons choix sur la façon de l'occuper. On institua des codes de priorité « ABC » et des listes quotidiennes de choses à faire pour permettre aux décideurs d'optimiser leur temps de travail. Quand

on a la liberté de décider ce que l'on doit faire, on a du même coup la responsabilité de faire les bons choix, compte tenu des priorités.

Vous vous êtes sans doute aperçu, au moins dans une certaine mesure, qu'un agenda a beau être important, il ne permet de gérer efficacement qu'une petite partie de ce que l'on doit garder présent à l'esprit pour avoir les choses en main. Quant aux listes de choses à faire et aux codes simplifiés de priorité, ils s'avérèrent inadaptés pour traiter le volume et la nature variable de la charge de travail d'une personne ordinaire. Dans la plupart des métiers, on a affaire à des centaines de mails et de textes quotidiens sans la latitude d'ignorer une seule demande, réclamation, commande ou communication provenant de son entreprise ou de sa famille. Rares sont les personnes qui peuvent – ou doivent – coder tout en fonction de leurs priorités ; d'ailleurs, qui est capable de tenir à jour une liste préétablie de choses à faire, qui s'écroulera au premier coup de fil, SMS ou interruption due à son patron ou à son conjoint ?

❶ Vision d'ensemble et dure réalité

..... « *Le vent et les vagues sont toujours favorables pour le bon navigateur.* »

Edward Gibbon

À l'autre extrémité du spectre, un nombre énorme de livres de développement professionnel, de modèles, de séminaires et de gourous ont défendu la « vision d'ensemble » comme solution pour survivre dans un monde complexe. En clarifiant ses principaux buts et valeurs, croit-on, on met de l'ordre et du sens et on donne un cap à son travail. Dans la pratique toutefois, cet exercice bien intentionné pour réfléchir à ses valeurs ne porte pas les fruits espérés. J'ai vu échouer beaucoup d'efforts de ce type pour une ou plusieurs des trois raisons suivantes :

1. Les obligations quotidiennes imposent trop de distractions pour que l'on puisse répondre de façon cohérente à ses motivations supérieures.
2. Un système d'organisation personnelle inefficace nous empêche inconsciemment de nous attaquer à des projets et à des buts plus importants : on ne saura pas les gérer correctement, on sera distrait et stressé.
3. Quand les niveaux supérieurs – ceux des valeurs et des raisons d'être – sont clarifiés, cela équivaut à placer la barre plus haut et à prendre conscience que des changements sont indispensables. On réagit déjà de manière négative face au nombre écrasant de choses à faire. Or d'où proviennent au départ les tâches figurant sur ces listes ? De nos valeurs !

Le fait de se concentrer sur nos valeurs et nos objectifs fondamentaux *est un exercice assurément essentiel*. Il fournit des critères indispensables pour prendre des décisions parfois difficiles quant à ce qu'il faut *arrêter de faire* et ce qui doit retenir l'essentiel de notre attention, au milieu d'une infinité d'alternatives. Mais cela ne signifie pas qu'il reste moins à faire, ou que ce sera moins difficile de faire le travail. Bien au contraire : on met juste la barre plus haut, mais il faut quand même mener à bien son travail de tous les jours. Pour un cadre en ressources humaines, par exemple, s'occuper des conditions de travail pour attirer et conserver des salariés aux postes clés *ne rend pas les choses plus simples*. De même, une mère n'aura pas moins à faire si elle se soucie de conseiller à sa fille adolescente quelques expériences utiles pendant les rares vacances qu'elles passent ensemble. En améliorant la qualité de sa réflexion et de ses engagements, on ne diminue pas la quantité des choses importantes à gérer. Dans notre culture du travail reposant sur la connaissance, il manque une pièce du puzzle : un système cohérent de comportements et d'outils qui fonctionne de façon efficace au véritable niveau auquel

les tâches se présentent. Il doit à la fois intégrer la vision d'ensemble et une réactivité aux plus infimes détails. Il doit gérer de façon cohérente de multiples niveaux de priorité. Il doit permettre la maîtrise de centaines d'entrants nouveaux chaque jour. Il doit faire gagner plus de temps et d'efforts qu'il n'en nécessite pour être tenu à jour. Il doit nous simplifier la vie.

« *Le chaos n'est pas le problème ; ce qui compte, c'est combien de temps on met à y trouver une cohérence.* »

Doc Childre et Bruce Cryer

LA PROMESSE : « ÊTRE PRÊT » COMME DANS LES ARTS MARTIAUX

Rêvons un peu : que ressentiriez-vous si vous étiez en permanence maître de votre situation personnelle à tous les niveaux ? Si votre mental était parfaitement clair ? Si vous pouviez vous focaliser totalement sur le problème que vous avez choisi d'affronter, sans distractions ?

Eh bien, *cela est possible*. Il existe un moyen d'affronter le tout de façon détendue, et d'obtenir des résultats significatifs avec un minimum d'efforts dans l'ensemble de vos activités. Il est à *votre portée* d'acquérir – comme on le fait dans les arts martiaux – « l'esprit comme l'eau » que les grands athlètes appellent la « zone », malgré la complexité du monde qui nous entoure. Réfléchissez : il vous est sans doute arrivé, de temps en temps, de vous trouver dans cet état d'esprit.

« *On ne vit vraiment que lorsqu'on est entièrement à ce que l'on fait, que ce soit laver des carreaux ou écrire un chef-d'œuvre.* »

Nadia Boulanger

Il existe une façon de travailler, de faire et d'être permettant d'avoir l'esprit clair et de réaliser les choses de façon constructive. C'est à la portée de tout le monde, et c'est encore plus nécessaire face à la complexité de la vie dans notre siècle. Ce sera de plus en plus indispensable à ceux d'entre nous qui désirent garder un équilibre dans ce qu'ils font et une perspective sur leur vie. Le champion d'aviron Craig Lambert l'a décrit dans son livre *Mind Over Water* (Houghton Mifflin, 1998) : « *Les rameurs ont un mot pour cet état d'esprit sans frein : le balancement... Rappelez-vous le bonheur de faire de la balançoire dans le jardin : un cycle de mouvement, l'élan venant de la balançoire elle-même. La balançoire nous porte, on ne force pas. On agite les jambes pour augmenter l'amplitude de l'arc, mais c'est la gravité qui fait le plus gros du travail. Nous nous balançons mais, surtout, nous sommes balancés. Le bateau nous balance. La carène a envie d'aller vite : la vitesse fait chanter ses lignes d'eau. Nous devons juste travailler avec la coque, cesser de la retenir avec nos efforts brutaux pour la faire accélérer. Si on s'acharne trop, le bateau va moins vite. Quand on se met à forcer, ça démolit tout. Les ambitieux forcent pour devenir aristocrates, mais leurs efforts sont vains. Un aristocrate ne force pas, il est déjà arrivé. Le balancement, c'est le succès.* »

☉ La comparaison de « l'esprit comme l'eau »

Au karaté, on se sert d'une image pour définir la maîtrise totale : avoir *l'esprit comme l'eau*. Imaginez-vous en train de faire des ricochets sur cette eau. Comment la surface réagit-elle ? Elle réagit proportionnellement à la force et à la masse de l'impact, puis elle revient au calme. Elle réagit juste ce qu'il faut.

..... **Notre capacité à produire est directement proportionnelle à notre capacité à nous détendre.**

L'eau est ce qu'elle est, et réagit comme de l'eau. Elle peut submerger mais ne se laisse pas submerger. Elle peut être calme mais pas impatiente. Elle peut être contrainte à changer son cours mais elle ne regrette rien. Vous comprenez ?

La puissance d'un atemi porté par un karatéka est question de vitesse, non de force ; c'est le claquement de la mèche à l'extrémité du fouet. C'est pourquoi des personnes frêles arrivent à casser des planches et des briques uniquement avec le tranchant de la main : il n'y a besoin pour cela ni de cal ni de force herculéenne ; il suffit d'un impact ciblé à grande vitesse. Mais un muscle tendu est lent : à leur plus haut niveau, les arts martiaux enseignent et exigent donc d'être équilibré et détendu, c'est aussi important que la technique. Le secret, c'est d'avoir l'esprit clair, prêt à réagir de façon appropriée. Tout ce qui vous fait réagir trop ou trop peu peut vous dominer, et c'est ce qui arrive souvent. Une réponse maladroite à un mail, penser à une autre chose à faire – pour ses enfants, pour son patron – minoreront les résultats. La plupart des gens accordent trop ou pas assez d'attention aux choses qui le méritent, simplement parce qu'ils n'ont pas l'esprit comme l'eau.

❶ **Peut-on se mettre en « état productif » quand on en a besoin ?**

Il arrive que l'on se sente particulièrement productif. On a la sensation de maîtriser la situation, on n'est pas stressé, on est concentré sur ce que l'on fait, le temps s'estompe (« déjeuner, déjà ? ») et on sent que l'on a réalisé des progrès décisifs, nous menant dans la bonne direction. Voulez-vous goûter davantage à ce type d'expérience ?

Quand on s'écarte beaucoup de cet état, on se sent débordé, stressé, confus, démotivé et même en échec. Est-il possible de revenir à un état productif ? C'est là que la méthode *GTD* a le plus

fort impact sur vos activités, en vous montrant comment retrouver l'esprit comme l'eau, toutes vos ressources et facultés fonctionnant à leur capacité maximale. La difficulté que rencontrent beaucoup de gens, c'est l'absence de signal au moment où ils quittent l'état productif. La plupart sont plus ou moins stressés de façon permanente, et depuis si longtemps qu'ils ne savent pas à quel point les choses pourraient être différentes. Or il existe bel et bien une autre façon, plus positive, d'agir. J'espère que ce livre vous permettra d'accroître votre seuil de tolérance à la pression ambiante, sachant que vous avez en main des techniques pour réduire cette dernière.

« Si ton esprit est vide, il est prêt à tout, il est ouvert à tout. »

Shunryu Suzuki

LE PRINCIPE : ASSUMER EFFICACEMENT SES ENGAGEMENTS INTERNES

Après des décennies de coaching et de formation auprès de milliers de personnes, j'ai découvert une évidence : le plus gros du stress provient de la façon déplorable dont on gère ses engagements. Même ceux qui ne sont pas consciemment à bout ressentiront forcément une nette relaxation, une concentration plus profonde et une énergie productive plus importante quand ils apprendront à maîtriser de façon efficace les « boucles ouvertes » dans leurs activités.

Il est probable que vous ayez passé davantage d'accords avec vous-même que vous ne le pensez ; or chacun d'eux – petit ou grand – est présent dans votre subconscient. Ce sont des « tâches inachevées », des « boucles ouvertes » : selon ma définition, tout ce

qui réclame votre attention parce que ça n'est pas comme ça devrait être. Une boucle ouverte peut consister en une tâche de n'importe quelle importance : depuis « en finir avec la faim dans le monde », jusqu'à « remplacer l'ampoule de la véranda », en passant par « recruter une nouvelle assistante ».

Toute chose qui n'est pas à sa place est une « boucle ouverte » qui occupe notre attention jusqu'à ce qu'elle soit gérée correctement.

Pour traiter tout cela de façon efficace, il faut commencer par identifier et réunir toutes ces alarmes qui clignotent ou sonnent d'une façon ou d'une autre, clarifier ce qu'elles signifient exactement et prendre une décision pour les faire cesser. Ce processus a peut-être l'air évident, mais la plupart des gens ne le pratiquent pas avec persévérance. Ils manquent de connaissance, de motivation, ou des deux ; et il y a de fortes chances pour qu'ils ne se rendent pas compte du prix à payer lorsqu'ils négligent cette pratique.

❶ Les conditions de base pour gérer ses engagements

Pour gérer ses engagements, il faut mettre en place des activités et des comportements élémentaires.

- ▶ En premier lieu, s'ils sont dans votre esprit, ils l'encombrent. Tout ce que vous considérez comme inachevé doit être déposé dans un système fiable extérieur à votre esprit, ou ce que j'appelle un outil de collecte, que vous consulterez et trierez régulièrement.
- ▶ En deuxième lieu, vous devez clarifier de façon précise quel est votre engagement et décider ce que vous avez à faire – ou pas – pour progresser vers la solution.

- En troisième lieu, une fois que vous avez décidé de toutes les actions qu'il vous faut exécuter, vous devez installer un système organisé de rappels d'action, que vous consulterez régulièrement.

..... **Il faut utiliser son esprit pour *libérer* celui-ci.**

➤ **Un exercice important pour tester ce modèle**

Je vous propose de coucher par écrit le projet ou la situation qui vous tараude le plus en ce moment. Qu'est-ce qui vous ennuie, vous distrait ou vous intéresse, bref, qui monopolise une grande partie de votre attention consciente ? Cela peut être un projet ou un problème comparable à une épine dans votre pied, une responsabilité que vous êtes sommé d'endosser ou une situation qu'il faudra clarifier tôt ou tard.

Par exemple, vous allez bientôt partir en vacances et vous devez prendre à ce sujet d'importantes décisions de dernière minute ; ou bien vous venez de lire un mail concernant un nouveau problème urgent dans votre service ; ou encore vous héritez de cinq millions d'euros et vous ne savez que faire de cet argent. Peu importe.

Vous avez compris ? Bien. Maintenant, décrivez en une phrase l'issue favorable de cette situation. Autrement dit, qu'est-ce qui doit se passer pour que vous puissiez biffer ce projet parce qu'il est « fini » ? Cela peut être juste « préparer vacances à Marrakech », « résoudre problème client X », « résoudre problème inscription Margot à l'université », « mettre au net la structure hiérarchique de la division », « améliorer la stratégie d'investissement » ou « aider Alexis avec sa dyslexie ». C'est clair ? Parfait.

Maintenant, mettez par écrit *la première action physique nécessaire pour faire avancer les choses* : laquelle exécuteriez-vous tout de suite si vous n'aviez rien d'autre à faire dans votre vie que de régler ce problème ? Passer un coup de fil ? Envoyer un SMS ou un mail ? Prendre un papier et un crayon et jeter des idées sur papier ? Surfer sur Internet pour vous informer ? Acheter des clous dans un magasin de bricolage ? Vous entretenir en tête à tête avec votre conjoint, votre secrétaire, votre avocat ou votre patron ? Quoi exactement ?

Vous avez trouvé la réponse ? Excellent.

Voyez-vous un intérêt à ces deux minutes de réflexion ? Si vous êtes comme l'écrasante majorité des participants à nos séminaires, vous avez dû ressentir une infime amélioration de votre maîtrise de la situation, de votre sérénité et de votre concentration. En outre, vous vous sentez plus motivé pour remédier effectivement à cette situation à laquelle vous vous contentiez de songer. Imaginez cette motivation multipliée par mille, imaginez qu'elle devienne une habitude de travail.

Si ce petit exercice vous a apporté quoi que ce soit de positif, réfléchissez : qu'est-ce qui a changé ? Qu'est-il arrivé qui vous apporte un léger mieux-être ? Votre situation proprement dite n'a pas progressé d'un pouce, tout au moins physiquement. Et elle n'est certes pas résolue. Ce qui est sans doute arrivé, c'est que vous avez maintenant une définition plus claire du résultat souhaité et de l'action suivante à entreprendre. Ce qui a changé est l'élément fondamental qui vous apportera clarté d'esprit, concentration et tranquillité : la façon dont vous prenez en main vos activités.

« Il faut agir en homme de pensée et penser en homme d'action. »

Henri Bergson

Et comment cela est-il apparu ? Ce n'est ni en « vous organisant », ni en « fixant vos priorités ». La réponse est : *en réfléchissant*. Pas beaucoup ! Juste assez pour matérialiser votre engagement vis-à-vis d'une pression discrète ou d'une opportunité, compte tenu des ressources dont vous avez besoin pour avancer. Les gens réfléchissent beaucoup, mais le plus gros de cette réflexion est consacré à *penser* au problème, au projet ou à la situation, et non à *réfléchir* dessus. Si vous avez bel et bien fait l'exercice proposé, vous avez dû structurer votre réflexion en vue d'un résultat et d'une action, et cela ne se produit en général pas sans un effort conscient de concentration. Réagir est automatique, réfléchir ne l'est pas.

❶ Le monde réel du travail basé sur la connaissance

Vous venez de faire une expérience réelle du travail basé sur la connaissance, et vous avez appliqué un principe fondamental : il faut réfléchir plus qu'on ne croit, mais pas autant qu'on ne le craint. Comme l'écrivait Peter Drucker : « Dans l'économie de la connaissance (...) la tâche n'est pas donnée ; elle doit être déterminée. “Quel est le résultat attendu de ce travail ?”... La question clé pour rendre productif le “cerveau-d'œuvre”. Et c'est une question qui conduit à des décisions risquées. En général, il n'existe pas une réponse unique mais plusieurs alternatives. Et si l'on veut améliorer sa productivité, les résultats doivent être parfaitement spécifiés³. »

..... « *La pensée est la semence de l'action.* »

..... *Ralph Waldo Emerson*

En général, on rechigne à clarifier une bonne fois pour toutes la véritable signification d'un entrant, et à décider ce qu'il y a lieu de

faire. On ne nous a jamais vraiment appris à réfléchir à notre travail ; le plus clair de nos activités quotidiennes porte sur des choses inachevées et stagnantes que nous trouvons en arrivant au travail ou à la maison. Il faut s'occuper des enfants, nourrir la famille, trier le linge à laver... Le fait de se poser un instant pour réfléchir sérieusement aux résultats souhaités et aux prochaines actions à exécuter n'est pas considéré par les gens comme une obligation... jusqu'à ce qu'ils y soient *obligés*. Alors que c'est vraiment la manière la plus efficace de faire de ses rêves une réalité.

❖ Pourquoi des choses occupent-elles l'esprit ?

Le plus souvent, une chose occupe l'esprit parce qu'on la souhaiterait différente, mais :

- ▶ on n'a jamais clarifié précisément le résultat souhaité ;
- ▶ on n'a pas décidé quelle est la prochaine action physique à entreprendre ;
- ▶ on ne dispose pas d'un système fiable pour nous rappeler le résultat ni l'action.

Voilà pourquoi ces choses-là nous encombrent la tête. Tant que l'on n'aura pas clarifié ses pensées, pris des décisions, et que les données qui en découlent n'auront pas été stockées dans un système dont on sait *avec certitude* que l'on y aura accès pour réfléchir dès que le besoin se fera sentir, notre cerveau ne lâchera pas l'affaire. On peut tromper n'importe qui, mais pas son propre esprit. Il sait si on est parvenu au but ou pas, et s'il peut compter sur des rappels d'actions pour refaire surface au bon moment⁴. Tant que l'on n'a pas fait ça, le petit manège continuera à tourner à vide dans notre tête. Même si vous avez déjà décidé de la prochaine action à entreprendre pour résoudre un problème, votre

cerveau ne peut pas laisser tomber tant qu'il n'est pas *sûr* qu'un rappel viendra sans faute vous le remémorer. Il continuera à vous harceler concernant cette action pas encore accomplie, en général au moment où vous ne pouvez rien y faire, ce qui ajoute à votre stress.

« Toutes les choses que nous avons en plan nous préoccupent en permanence : ce sont elles qui nous prennent le plus de temps et d'énergie. »

Kerry Gleeson

❶ **Votre cerveau n'a pas un cerveau à son service**

Il existe une part de notre cerveau qui est tout simplement un peu stupide. Si celui-ci était naturellement intelligent et logique, il nous rappellerait les choses uniquement quand c'est le moment : quand on peut y remédier.

Avez-vous chez vous une lampe torche avec des piles à plat ? Quand votre cerveau vous rappelle-t-il que vous devez les changer ? Quand vous remarquez que les vieilles sont hors d'usage ! Ce n'est pas très malin. Si votre esprit était vraiment omnipotent, il ne vous signalerait le problème de ces piles que quand vous en voyez des neuves dans un magasin, et de la bonne taille en plus.

Depuis votre réveil ce matin, avez-vous pensé à quelque chose que vous n'avez pas encore fait ? Avez-vous eu ce genre de pensée plus d'une fois ? Pourquoi ? C'est une perte de temps et d'énergie que de penser à une chose à laquelle on ne peut rien. Et cela ajoute à votre stress car vous auriez dû faire quelque chose et vous ne l'avez pas fait.

La plupart des gens laissent les commandes à leur processus mental réactif, surtout en ce qui concerne le syndrome du surmenage. Vous avez sans doute abandonné beaucoup de vos « choses », beaucoup de vos boucles ouvertes à votre esprit ; or celui-ci est incapable de les résoudre efficacement. Des recherches ont désormais prouvé qu'une partie significative de notre psychisme ne peut s'empêcher de suivre nos boucles ouvertes, non pas (comme on le croyait précédemment) comme un motivateur intelligent et positif, mais comme un empêchement de penser ou vouloir tout le reste, ce qui diminue nos performances.

..... « Domine ton esprit ou il te dominera. »

..... Horace

➤ La transformation de ces « machins »

Voici comment je définis un « machin » : tout ce que vous avez laissé entrer dans votre univers psychologique ou physique et qui n'est pas à sa place, au sujet duquel vous n'avez pas déterminé avec précision ce qu'il signifie pour vous, avec un résultat souhaité et une première action à exécuter. La raison pour laquelle les systèmes d'organisation ne fonctionnent pas avec la plupart des gens, c'est parce qu'ils n'ont pas encore transformé tous les « machins » sur lesquels ils essaient d'agir. Tant que ces « machins » encombreront votre esprit, vous ne pourrez pas les gérer.

..... **Il faut transformer tous nos « machins » en un inventaire clair d'actions significatives, de projets et d'informations utilisables.**

La quasi-totalité des listes de tâches (*to-do lists*) que j'ai vues au fil des ans (si tant est que mes clients en avaient !) n'étaient que des listes de machins et non l'inventaire du travail véritable qui devait être effectué. Il y avait des rappels partiels de beaucoup d'éléments

non résolus et même pas traduits en objectifs et en actions ; il manquait les véritables orientations et détails qu'une bonne liste doit contenir.

« *Penser est utile pour motiver l'action et nuisible pour la remplacer.* »

Bill Raeder

Dans une liste de tâches (*to-do list*), il est typique de lire « Maman », « Banque », « Docteur », « Baby-sitter », « Adjoint du marketing », etc. En consultant ces items, on éprouve davantage de stress que de soulagement : c'est un rappel intéressant d'une chose dont on doit s'occuper tôt ou tard, qui hurle sans cesse à notre subconscient : « Décide ! Décide donc ! Mais vas-tu décider à la fin ? » Et tant que l'on n'a pas l'énergie ou la concentration pour réfléchir et décider, cet article de la liste nous montre impitoyablement que nous sommes débordés.

Un machin n'est pas mauvais en soi. Tout ce qui exige ou attire notre attention, de par sa nature, se manifeste habituellement sous forme de machins. Mais dès lors que nous laissons des machins s'installer dans notre vie et dans notre travail, nous nous devons de les définir et de les clarifier. Au travail, il nous faut réfléchir, évaluer, décider et exécuter des tâches : cela fait partie de notre travail. Si nous n'avons pas à réfléchir sur ces choses, cela signifie tout simplement que cela ne nous concerne pas. Et sur le plan personnel, nous ne nous rendons pas service lorsque nous laissons des soucis de notre vie quotidienne – maison, famille, santé, finances, carrière... – traîner dans notre subconscient juste parce que nous n'avons pas défini clairement le résultat souhaité et les actions à exécuter.

À la fin d'un de mes séminaires, une dirigeante d'une grosse société de biotechnologie a relu la liste des tâches à faire avec

laquelle elle était venue et l'a qualifiée de « cloaque informe de choses infaisables ». C'est la meilleure description que j'aie entendue pour définir les listes d'organisation de la plupart des systèmes. La grande majorité des gens cherchent à s'organiser en triant des listes incomplètes de choses floues ; ils ne comprennent pas ce qu'ils doivent organiser ni comment obtenir un véritable retour. Pour réussir, il leur faut rassembler tout ce qui demande réflexion, puis *faire cette réflexion* pour que cet effort d'organisation soit couronné de succès.

LE PROCESSUS : GÉRER L'ACTION

Vous devez vous entraîner, un peu comme un athlète, à devenir plus rapide, plus réactif et plus concentré. Réfléchir de façon plus efficace et gérer le résultat avec davantage de facilité et de maîtrise, c'est à votre portée. Vous pouvez minimiser le nombre de choses matérielles que vous avez laissées en suspens dans votre métier et votre vie privée et obtenir beaucoup plus de résultats à moindre effort. Vous pouvez en outre prendre des décisions instantanées sur tout ce que vous collectez et créer des procédures automatiques pour mieux vivre et travailler dans un monde complexe.

« *Le commencement est la moitié de toute action.* »

Proverbe grec

Mais avant d'arriver à cela, il faut que vous preniez l'habitude de ne rien laisser traîner dans votre esprit. Et le *moyen pour y parvenir*, comme nous venons de le voir, ce n'est pas la gestion de votre temps, de vos informations ou de vos priorités. Après tout :

- si vous gérez cinq minutes, vous n'en gagnez pas six ;

- ▶ si vous n'étiez pas capable de gérer la surcharge d'informations, vous ne pourriez pas entrer dans une bibliothèque ni surfer sur Internet sans tomber raide ;
- ▶ on ne gère pas les priorités, elles s'imposent.

En fait, le secret pour gérer tous vos machins, c'est de gérer vos *actions*.

☛ **La gestion de l'action est le premier défi**

Les vrais choix à faire concernent l'allocation de ressources limitées telles que votre temps, votre attention et les informations dont vous disposez, compte tenu de vos limites physiques et de vos priorités. La question importante, c'est comment faire à tout instant les bons choix sur ce que l'on a à effectuer. Le seul véritable travail consiste à gérer ses actions.

Cela peut sembler évident. Et pourtant, vous seriez étonnés de découvrir à quel point la plupart des gens ne déterminent pas la prochaine action nécessaire à l'exécution de leurs projets et de leurs engagements. Il est extrêmement difficile de gérer des actions que l'on n'a pas identifiées ou que l'on n'a pas décidées. La majorité des personnes ont des dizaines de choses à faire pour avancer sur plusieurs fronts à la fois, mais elles ne savent pas quelles sont les actions correspondantes. La récrimination la plus courante est : « Je n'ai pas le temps de... » C'est compréhensible, car le nombre de projets semble écrasant, et on se laisse tout simplement écraser parce qu'il est impossible de « faire » un projet ! On peut juste faire des actions qui conduisent à sa réussite. Beaucoup d'actions ne demandent qu'une minute ou deux, dans le contexte approprié, pour faire avancer un projet.

Moi qui ai formé et coaché des milliers de gens, j'ai observé que le manque de temps n'est pas leur problème principal (quoi qu'ils en disent) ; le vrai problème est le manque de clarté sur ce qu'est véritablement un projet et sur les prochaines actions qu'il exige. En clarifiant les choses d'emblée, dès qu'elles surgissent à notre conscience et non *a posteriori*, quand il est trop tard, on peut alors récolter les bénéfices de sa gestion de l'action.

Un projet est rarement à l'arrêt faute de temps. Il est à l'arrêt parce qu'on n'a pas décidé en quoi consiste ce qu'il y a à « faire » et où cela doit intervenir.

Faire en sorte que les choses soient réalisées nécessite deux ingrédients :

1. ce que l'on entend par « fini » (le résultat) ;
2. à quoi ressemble le « faire » (l'action).

Et cela est loin d'être évident pour la plupart des gens quand ils parlent des choses qui monopolisent leur attention.

● **L'intérêt d'une approche de bas en haut**

Mon expérience m'a appris que pour améliorer sa productivité personnelle, il convient de commencer « au ras des pâquerettes », c'est-à-dire par les activités et les engagements les plus banals. Intellectuellement, on est tenté de travailler de haut en bas, en partant de ses grandes ambitions personnelles et professionnelles, puis en définissant des objectifs clés et enfin en se concentrant sur les détails de la mise en œuvre. L'ennui, c'est que la plupart des gens sont tellement empêtrés dans leurs tâches quotidiennes qu'ils sont pratiquement incapables de se concentrer efficacement sur un horizon plus vaste.

Être à jour et maîtriser ce qu'il y a à l'instant dans votre boîte de réception et dans votre esprit, incorporer des pratiques fiables *sur la durée*, voilà qui vous permettra d'élargir vos horizons. Vous libérerez des torrents d'énergie créatrice qui vous aideront à vous focaliser sur des enjeux plus élevés et vous aurez davantage confiance dans votre capacité à gérer ce que produit votre créativité. Un sentiment immédiat de liberté, de soulagement et d'inspiration surgit chez les personnes qui retroussent leurs manches et mettent ce processus en place.

Vous serez mieux armé pour entreprendre des réflexions ambitieuses quand vous aurez intégré dans votre mode de fonctionnement les outils pour gérer les actions nécessaires à sa mise en œuvre. Certes, il y a des choses plus gratifiantes à faire que de penser à votre boîte de réception, mais si votre gestion de ce niveau n'est pas efficace, cela équivaut à nager avec des vêtements de ski.

« La vision ne suffit pas, elle doit être alliée à l'entreprise. Il ne suffit pas de regarder l'escalier, il faut le gravir. »

Václav Havel

Beaucoup de dirigeants avec lesquels j'ai passé une journée à débarrasser leur bureau d'un fouillis banal ont consacré leur soirée à noter un flot d'idées et de perspectives nouvelles concernant leur propre avenir et celui de leur société. C'est la conséquence automatique de la libération de leur flux de travail.

➤ **Gestion horizontale et verticale des actions**

Il faut gérer ses engagements, projets et actions de deux manières : horizontalement et verticalement. La maîtrise horizontale garantit la cohérence entre toutes les activités auxquelles on se consacre.

Imaginez votre psychisme comme un radar de police qui scanne sans arrêt votre environnement. Il touche des milliers d'objets différents proposant ou exigeant votre attention : la supérette, le copain de votre fille, la réunion du conseil d'administration, votre tante Julie, votre dernier mail, votre plan stratégique, votre déjeuner, la plante verte de votre bureau, un client mécontent, vos chaussures à cirer... Vous devez acheter des timbres, préparer votre présentation pour demain, déposer un chèque, faire une réservation d'hôtel, annuler une réunion et regarder une série ce soir. Vous serez surpris quand vous dénombrerez la quantité de choses auxquelles vous pensez et dont vous devez vous occuper en une seule journée. Il vous faut un bon système pour garder trace d'autant d'entrants que possible, pour vous fournir à la demande les informations nécessaires, et pour vous concentrer successivement sur des choses différentes, avec facilité.

La maîtrise verticale, en revanche, gère la réflexion, le développement et la coordination de chaque thème ou projet. Par exemple, votre radar intérieur effleure vos prochaines vacances tandis que vous en parlez avec votre conjoint : où aller, quand partir, que faire, comment préparer, etc. Ou bien votre patron et vous-même avez besoin de discuter de la réorganisation du nouveau service que vous allez créer. Ou encore vous devez vous faire une opinion à jour sur le client à qui vous allez téléphoner. Nous parlons là de « planification de projet » au sens large. Il s'agit de se focaliser sur une seule ambition, situation ou personne et d'extraire les idées, les détails, les priorités et les séquences d'événements qu'on vous demandera de suivre, pour le moment au moins.

La gestion horizontale et la gestion verticale ont le même but : libérer votre esprit et vous plonger dans l'action. En gérant vos actions comme il convient, vous vous sentirez à l'aise, vous aurez

le sentiment d'avoir la situation en main ; vous prendrez conscience d'un éventail plus large de faits concernant votre travail et votre vie et, en vous focalisant au bon moment sur un projet, vous aurez les idées claires et vous suivrez le bon chemin.

❶ Le changement majeur : tout sortir de votre tête

En général, la quantité de choses présentes à l'esprit est inversement proportionnelle à la quantité de ce que l'on fait.

Il n'y a pas moyen d'atteindre la maîtrise détendue que je promets si l'on garde tout dans sa tête. Vous ne tarderez pas à constater que je préconise un certain nombre de choses que vous faites déjà. La grande différence entre ma méthode et celles des autres, c'est qu'avec la mienne, on collecte et on clarifie 100 % des entrants et on les range dans des outils externes et non dans son esprit. Et cela s'applique dans tous les cas : les petites choses comme les grandes, le travail et la vie privée, l'urgence et le reste. Tout⁵ !

Tout engagement du type « j'aimerais, il faudrait, je devrais » qui marine dans votre psychisme crée en permanence des tensions irrationnelles et insolubles.

Je suis sûr qu'il vous est déjà arrivé d'être absolument *obligé* de vous asseoir pour *dresser une liste*. Après quoi, vous vous êtes senti légèrement plus concentré, vous avez eu le sentiment d'être maître de la situation. Si c'est le cas, vous comprenez de quoi je parle. Rien de concret n'a changé mais vous vous êtes senti mieux. Ce qui s'est modifié de façon significative, c'est *la façon dont vous vous êtes engagé*. C'est ce qui arrive inmanquablement quand vous libérez votre cerveau de toutes les choses potentiellement importantes. Néanmoins, la plupart des gens n'ont recours au subterfuge de la liste que quand la confusion devient insupportable et qu'ils sont

contraints d'y remédier. Si en revanche vous pratiquez ce type d'externalisation et de révision dans tous les domaines et que vous vous tenez à jour même en dehors de toute « urgence », vous vous dotez d'un style de management approchant de l'esprit comme l'eau. D'après mon expérience, ce processus améliore *toujours* votre perspective et vos sensations. Pourquoi attendre ?

Il est inutile de penser deux fois à la même chose, sauf si cela est agréable.

Je m'attache à faire des choix intuitifs fondés sur mes alternatives au lieu d'essayer de réfléchir à ce que sont ces alternatives. J'ai besoin d'avoir déjà réfléchi à ceci ou cela et de conserver les résultats de façon fiable. Je refuse de perdre mon temps à penser deux fois à la même chose. C'est un gaspillage de mon énergie créatrice, une source de déception et de stress.

Vous ne pouvez pas échapper à cette réflexion. Votre esprit continuera malgré vous à travailler sur tout ce qui est en attente. Or, quand il tourne en rond de la sorte, cela réduit ses capacités à réfléchir et à exécuter, et il y a une limite au-delà de laquelle la quantité de problèmes non résolus qu'il peut contenir est dépassée : c'est là que l'on perd les pédales.

La mémoire immédiate fait partie de notre esprit : c'est celle qui stocke tout ce qui est incomplet, irrésolu et inorganisé ; cela fonctionne un peu comme la mémoire vive (RAM) de votre ordinateur. Notre esprit conscient, comme l'écran de votre ordinateur, est un outil de focalisation et non un espace de stockage. On peut penser à deux ou trois choses à la fois. Mais tout ce qui est inachevé est toujours stocké dans votre mémoire immédiate. Et comme une RAM, elle a une capacité limitée ; il y a une quantité finie de choses qu'elle peut contenir tout en permettant à votre cerveau de fonctionner efficacement. La plupart

des gens se promènent avec leur mémoire vive pleine à craquer. Ils sont continuellement distraits, leur concentration est troublée et leurs performances diminuées par cette surcharge mentale. Des recherches récentes en sciences cognitives ont formellement validé cette conclusion. Des études ont montré que notre processus mental est handicapé par le poids que représente le fait de suivre les milliers de choses que l'on s'est engagé à terminer sans avoir de système fiable pour les gérer⁶.

« Il est difficile de combattre un ennemi qui a un poste avancé dans votre tête. »

Sally Kempton

Par exemple, tandis que vous me lisez depuis quelques minutes, votre esprit n'a-t-il jamais vagabondé dans des zones qui n'ont rien à voir avec votre lecture ? Si, probablement. Et il s'est sans doute évadé vers une boucle ouverte, une situation inachevée dans laquelle vous êtes investi. Cette situation a surgi sans crier gare de la mémoire vive de votre cerveau et vous a intérieurement interpellé. Qu'avez-vous fait de ce cri ? Soit vous l'avez noté et confié à un outil de collecte fiable dont vous êtes sûr que vous le reverrez bientôt, soit vous vous êtes fait du souci vainement. Je n'appellerais pas ça un comportement efficace : vous n'avez pas avancé d'un pas et votre stress s'est aggravé.

Le problème, c'est que votre esprit ne cesse de vous rappeler des choses au moment où vous ne pouvez pas y remédier. Ce mécanisme n'a aucun sens du passé ni de l'avenir. Cela veut dire que, chaque fois que vous décidez de faire quelque chose et que vous ne le stockez que dans votre tête, il y a une part de vous-même qui estime que vous devriez être en train de le faire et qui vous le rappelle *en permanence*. Tout ce que vous vous êtes engagé à faire, votre esprit croit que vous devez le faire *tout de suite*. Pour

être honnête, dès lors que vous avez deux choses ainsi stockées dans votre cerveau, celui-ci vous accable de reproches parce que vous ne pouvez pas les faire en même temps. C'est une source de stress dont il est impossible de détecter l'origine.

La plupart des gens souffrent de ce type de stress en permanence, et ce depuis si longtemps qu'ils n'en sont même plus conscients. Comme la loi de la gravité, le stress s'impose de façon universelle, au point que ceux qui le subissent ne s'en rendent plus compte. La première fois que la plupart d'entre eux réalisent la force de cette tension, c'est quand ils s'en débarrassent et observent à quel point cela les change. C'est comme un bourdonnement lancinant dans une pièce : on finit par s'y habituer, mais ça fait tellement de bien quand ça s'arrête !

Éteindre cet interrupteur, est-ce à votre portée ? Absolument ! Le reste de cet ouvrage va vous expliquer comment vous y prendre.

1. Je considère le « travail » dans son acception la plus générale, tout ce que vous devez ou désirez faire. Beaucoup de gens font une distinction entre le « travail » et la « vie personnelle », moi pas. Désherber son jardin, ajouter un codicille à son testament, écrire un livre ou coacher un client sont pour moi des tâches, rien de plus, rien de moins. Les méthodes et techniques décrites dans le présent ouvrage s'appliquent à tout le spectre de la vie et du travail ; et pour qu'elles soient efficaces, elles doivent être appliquées.

2. La grande récession de 2008 a ajouté des incertitudes en obligeant beaucoup de salariés à travailler au-delà de l'âge de la retraite, fût-ce en trouvant de nouvelles façons de gagner leur vie.

3. La notion de « travail basé sur la connaissance » est un concept peu familier car il y a dans nos vies d'innombrables décisions qui ne sont ni physiques ni évidentes et qui demandent de réfléchir et de faire des choix. La plupart d'entre nous y sont plongés en permanence : or la dernière chose qu'un poisson remarque, c'est l'eau. Mais la plupart des personnes ne pratiquent pas ce processus de pensée consciemment. Le travail basé sur la connaissance semble *a priori* réservé aux travailleurs en col blanc. Au siècle dernier, ce fut effectivement la première population à le pratiquer, mais quiconque a dépassé le stade de la survie élémentaire s'y trouve plongé. C'est le cas par exemple des parents qui se demandent quelles leçons particulières faire suivre à leur enfant ou quel outil numérique lui offrir.

4. Voir la confirmation chez Baumeister, cité au [chapitre 14](#).

5. Enfin, presque tout. La plupart du temps, mon esprit se contente de « paître » : il remarque ou réfléchit à quelque chose, ma sensibilisation à tel ou tel problème mûrit... je ne couche pas par écrit les mille pensées qui me traversent chaque jour. La quasi- totalité d'entre elles sont en soi complètes. Ce sont celles qui créent dans mon psychisme une boucle ouverte – tel restaurant dont j'ai entendu parler et que je voudrais essayer, une idée à rajouter dans la révision de cet ouvrage, quelque chose que j'ai envie de faire pour ma femme, une question à poser à mon expert-comptable, une bricole à acheter à la quincaillerie...

6. À ce sujet, lisez l'excellent *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*, de Roy F. Baumeister et John Tierney (Penguin, 2011).

POUR ALLER PLUS LOIN

Félicitations, vous avez terminé votre lecture ! Et maintenant ?

Bravo d'avoir parcouru ce voyage fascinant dans l'univers de la productivité avec la méthode *Getting Things Done*. Vous avez entre les mains les bases d'un système puissant pour gérer votre charge de travail autrement et alléger votre esprit. Mais soyons honnêtes : lire un livre, aussi riche soit-il, ne suffit pas toujours à transformer vos habitudes profondes. Mettre en pratique la méthode GTD® peut être un défi, et c'est là qu'un accompagnement personnalisé fait toute la différence.

Imaginez ce que vous pourriez accomplir avec une maîtrise complète de GTD®, adaptée à vos besoins spécifiques ?

Crucial Learning, leader mondial dans le développement des *soft skills*, a travaillé avec David Allen sur la nouvelle formation GTD®, aujourd'hui déployée dans le monde entier. Axel Performance est un organisme de formation certifié Qualiopi, partenaire exclusif de Crucial Learning en France. Axel Performance propose des ateliers et formations conçus pour vous aider à intégrer cette méthode dans votre vie personnelle et professionnelle, étape par étape. Ces sessions ne se contentent pas de reprendre les concepts du livre : elles vous plongent dans une expérience pratique et immersive pour ancrer durablement la méthode GTD® dans votre quotidien.

N'attendez pas que la surcharge reprenne le dessus, c'est le moment d'aller plus loin avec la nouvelle formation GTD[®], pour vous ou vos équipes. Passez de la théorie à la maîtrise en contactant dès maintenant Axel Performance sur :

www.axelperformance.com

par téléphone au +33 3 88 66 66 70

ou par email : contact@axelperformance.com