

DAVID ALLEN

 Fomesoutra.com
ça soutra !

S'ORGANISER POUR Réussir



gtd
GETTING THINGS DONE

**La méthode GTD
ou l'art de l'efficacité
sans le stress**

PRÉFACE DE PHILIPPE BLOCH

A L I S I O

Nouvelle
édition entièrement
mise à jour !

Déjà vendu
à 1,5 million
d'exemplaires

Du même auteur, aux éditions Alisio

Tout accomplir sans effort, 2010.

Prêt pour l'action, 2009.

David Allen est l'un des théoriciens de la productivité et de l'efficacité professionnelle les plus influents du monde. Consultant en gestion et coach pour les cadres supérieurs, il donne des conférences et anime des séminaires sur l'efficacité professionnelle dans les plus grandes entreprises et organisations internationales. *S'organiser pour réussir* est un best-seller dans le monde entier.

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

Titre de l'édition originale :

Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity

Copyright © 2001 by Viking, a division of Penguin Group (USA) Inc.

Original English language edition:

Copyright © 2001, 2015 by David Allen

Foreword copyright © 2015 by James Fallows

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form. This edition published by arrangement with Viking, a member of Penguin Group (USA) Inc.

Traduction : Alain et Myra Bories

Design couverture : Élisabeth Chardin

© 2015 Alisio (ISBN : 979-10-929-2854-9) édition numérique de l'édition imprimée © 2015 Alisio (ISBN : 979-10-929-2813-6).

Alisio est une marque des éditions Leduc.s.

Rendez-vous en fin d'ouvrage pour en savoir plus sur les éditions Alisio

A L I S I O

DAVID ALLEN

S'ORGANISER

POUR
Réussir

A L I S I O

« 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

SOMMAIRE

Remerciements	7
Préface	9
Avant-propos	13
Introduction à la nouvelle édition	19
Bienvenue dans la méthode <i>GTD</i>	29
PARTIE 1. L'art du <i>GTD</i>	35
1. Une pratique nouvelle pour une réalité nouvelle	37
2. Maîtriser ses activités en cinq étapes	65
3. La planification créative de projets	99
PARTIE 2. La pratique de la productivité sans stress	129
4. Au départ, prévoir le temps, l'espace et les outils	131
5. La collecte : une grande raffle	155
6. La clarification : on vide la boîte d'entrée	173
7. La structuration : que l'ordre soit !	195
8. La dynamique de fonctionnement du système	253
9. Choisir l'action	267
10. La gestion de projets	293
PARTIE 3. La puissance des principes fondamentaux	307
11. La puissance de l'habitude de collecter	309
12. La puissance de la prochaine action	323
13. La puissance de buts bien définis	339

14. <i>GTD</i> et les sciences cognitives	349
15. Progresser en <i>GTD</i>	363
Conclusion	379
Glossaire	383
Index	385
Table des matières	389

REMERCIEMENTS

Qui remercier ? Ils sont si nombreux, depuis plusieurs décennies et dans le monde entier, les mentors, collègues, partenaires, salariés, clients, amis et adeptes de la méthode *Getting Things Done* (en abrégé *GTD*) à m'avoir aidé à comprendre et développer ces principes, qu'il serait nécessaire mais injuste d'en désigner particulièrement l'un ou l'autre. Aussi, j'adresse ma reconnaissance et mes excuses (et je ne donnerai pas de noms !) à ceux qui ne sont pas cités ci-dessous.

Au début des années 1980, Dean Acheson et Russell Bishop m'ont fourni le cadre de départ pour susciter ma réflexion, laquelle a abouti à la puissante méthode *GTD*, connue aujourd'hui sur toute la planète. Parmi les innombrables partenaires et collègues qui ont apporté leur pierre à cet édifice au fil des ans, je dois particulièrement remercier Marian Bateman, Meg Edwards, Ana Maria Gonzalez, Anne Gennett, Leslie Boyer, Kelly Forrister, John Forrister, Wayne Pepper, Frank Sopper, Maggie Weiss et Mike Williams.

En outre, des milliers de clients et de participants à mes ateliers ont contribué à valider et à peaufiner ces modèles.

« L'important, ce n'est pas ce que l'on a dans la vie, c'est qui on a. »

J. M. Laurence

Un merci particulier aux grands stratèges en relations humaines qui, dès les premières années, ont reconnu l'intérêt de ce travail

pour apporter les changements nécessaires dans les différentes cultures d'entreprise et qui m'ont donné la chance de le faire, notamment Michael Winston, Ben Cannon, Kevin Wilde, Susan Valaskovic, Patricia Carlyle, Manny Berger, Carola Endicott, KlaraSztucinski et Elliott Kellman.

Ce livre n'aurait pas pu se développer de la façon dont il l'a fait sans l'énergie et la vision de Tom Hagan, John et Laura McBride, Steve Lewers, Greg Stikeleather et Sam Spurlin, et de mon infatigable agent, DoeCoover. Beaucoup de mérite doit être attribué aussi bien à la relectrice de ma première édition, Janet Goldstein, qu'à celui de cette version revue, Rick Kot : tous deux m'ont patiemment formé à l'art et la manière d'écrire un livre. Enfin, mes plus profonds remerciements à mon coach spirituel, J-R, guide merveilleux pour me rappeler mes vraies priorités, et à ma femme Kathryn pour sa confiance, son amour, son aide opiniâtre, sa camaraderie et les multiples formes de beauté qu'elle a mises dans ma vie.

PRÉFACE

La productivité sans le stress ! Autant dire un rêve inaccessible à tous ceux qui croulent sous les sollicitations en tout genre et ont le sentiment de ne jamais venir à bout des tâches à accomplir...

Chaque dimanche soir, j'essaie ainsi de ne jamais aller me coucher sans avoir intégralement vidé la boîte de réception de ma messagerie Outlook, et répondu à tous les emails non traités pendant la semaine. Louable intention, mais désastre hebdomadaire ! À peine mon dernier message envoyé que déjà me parviennent les réponses de mes interlocuteurs partageant sans doute la même obsession que moi. De guerre lasse, j'abandonne généralement le combat vers une heure du matin et éteins mon PC, seul moyen de stopper momentanément la déferlante.

À l'époque du « tout urgent mondialisé », impossible de ne pas s'interroger sur notre efficacité personnelle et notre relation aux nouvelles technologies déversant à haut débit dans nos vies une multitude de demandes et de problèmes à résoudre. « Je t'ai envoyé un mail il y a cinq minutes, et tu ne m'as pas encore répondu ! » semble ainsi être devenu la pire des insultes. Plus un comité de direction qui ne se tient désormais sans que ses membres ne tapotent sur leur Dell ou leur Blackberry, sans même regarder ceux qui s'adressent à eux. Le plus souvent encouragés

par leur Président, lui-même gagné par la fièvre du courrier électronique en toute circonstance, les voilà décomplexés au point de se comporter d'une façon qui n'aurait jamais été tolérée il y a peu.

Inquiets de ces dérives, des ingénieurs d'Intel ont lancé aux États-Unis une opération baptisée « Zero email Fridays » consistant le vendredi à se parler de vive voix à chaque fois que c'est possible, et de limiter ce jour-là au strict nécessaire l'envoi de mails. D'autres victimes de cette « tyrannie » high-tech ont symboliquement choisi de déclarer leur boîte mail « en faillite », incapables de résorber le trop-plein, et préféré en ouvrir une nouvelle, aussitôt embouteillée.

Le courrier électronique n'est pourtant pas notre seule source de stress. Dans notre vie professionnelle et personnelle, l'urgence a cessé d'être l'exception pour devenir la règle. Le recul et la réflexion ont fait place au stress et à la pression. Dont acte. Les nouvelles technologies nous libèrent bien plus qu'elles ne nous asservissent. Ne menons pas de combats perdus, mais apprenons à repérer les véritables urgences de celles qui n'en sont pas. Forçons-nous à dire « non » aussi souvent que nécessaire. Révisons régulièrement nos priorités, et acceptons de ne plus faire un certain nombre de tâches chronophages, peu importantes et peu urgentes.

Nouvelle intention louable, mais dont la mise en œuvre est assurément complexe. Et c'est bien là l'intérêt du livre de David Allen que de nous aider à y parvenir, en alliant pédagogie et pragmatisme. À sa lecture, chacun comprendra vite que la contrainte crée le talent, et qu'il n'y a pas plus efficace qu'un individu à qui on en demande toujours plus. À condition toutefois qu'il sache repenser son mode de fonctionnement, et qu'il soit capable de modifier le regard qu'il porte sur les choses. Une petite annonce parue dans un quotidien régional avait un jour attiré mon attention : « Curé de campagne recherche mère de famille nombreuse pour donner des cours de catéchisme. » Étrange paradoxe, ou clin d'œil humoristique ? Ni l'un ni l'autre, mais plutôt une bonne dose de bon

sens ! Car chacun sait qu'une mère de six enfants développe des talents d'organisation insoupçonnés, lui permettant de s'offrir le luxe de la disponibilité et de la générosité.

J'ai moi-même affronté mille fois dans ma vie d'entrepreneur cette contradiction, dont je sais aujourd'hui qu'elle n'en est pas une : obligé de tout faire moi-même au début de l'aventure, confronté à mille tâches simultanées, contraint chaque jour d'importer de l'angoisse tout en exportant de l'enthousiasme, je n'ai finalement jamais été débordé, ni même fatigué. À la clé, une organisation rigoureuse (héritée de mon seul et unique « patron », Jean-Louis Servan-Schreiber, auteur de *L'Art du Temps* dans les années 1980 et inventeur de la méthode « Templus »), une grosse capacité de travail, et surtout la passion que donnent l'esprit d'entreprise et la concrétisation d'un rêve qui prend forme.

En découvrant *S'organiser pour réussir*, j'ai pourtant pris conscience du chemin qui me restait à parcourir sur la voie de l'efficacité et de la sérénité. Au fur et à mesure de sa lecture, j'ai appliqué un par un les conseils avisés de David Allen, et j'ose à peine imaginer ce que je vais pouvoir réaliser dans les années qui viennent si je continue à progresser sur la voie de la « Méthode GTD » (Getting Things Done, d'après le titre américain du livre). Gageons que celui que ses lecteurs surnomment le « gourou de l'efficacité personnelle » saura séduire les Français comme il a conquis les Américains...

Philippe Bloch

Fondateur de Columbus Café, animateur sur BFM, co-auteur de *Service compris* et auteur de *Bienheureux les Félés... Tout le monde peut créer son entreprise* (Robert Laffont), www.bookeetown.com

AVANT-PROPOS

Les catalogues des maisons d'édition sont pleins d'ouvrages de développement personnel menant tout droit à l'amélioration des habitudes de travail, de la santé et de la productivité, bref à la réussite.

Une partie de leur contenu est du simple bon sens. Une autre partie est juste de l'air. La plus grande part mérite d'être lue une fois, à la rigueur, et on peut l'oublier en quelques heures ou quelques jours.

Cet ouvrage-ci est différent. Il a connu d'énormes tirages dès sa première édition, et le retentissement des programmes et de la philosophie de David Allen n'a cessé de croître, même à l'international. En ce qui me concerne, je dois dire que je l'ai lu attentivement dès sa première version, relu chaque année ou tous les deux ans, et que j'ai été ravi d'apprendre la sortie de l'édition revue et augmentée que vous avez dans les mains.

En quoi la méthode *GTD* est-elle différente ? Je voudrais en citer trois qualités par ordre croissant d'importance, qui seront manifestes dès les premiers chapitres. En premier lieu, elle est accessible, c'est-à-dire modulaire ; on peut l'approcher de bien des façons. Beaucoup de techniques de développement personnel se basent sur le tout ou rien. « À partir de demain, tout doit

changer ». Que je veuille perdre vingt kilos, faire fortune, sauver mon couple ou avoir la carrière de mes rêves, il me faut chambouler radicalement tous les aspects de ma vie.

Il y a des gens pour faire ce saut dans le vide : dans les programmes de désintoxication alcoolique, dans les régimes d'exercice physique et de changement d'alimentation après une sérieuse alerte médicale ou même dans un monastère, une fois que l'on a quitté le monde. Mais pour la plupart des gens, l'apprentissage est progressif et le fait de pouvoir gérer même ses erreurs a des chances d'aboutir à quelque chose à long terme. Ainsi, si une partie de la méthode est négligée ou oubliée, on n'abandonne pas nécessairement tout le reste.

Les ambitions de David Allen pour son lecteur sont d'une certaine façon plus audacieuses. Il ne vise rien moins qu'à supprimer le stress et l'anxiété dans le travail et la vie personnelle des gens, en sorte que ceux-ci profitent de chaque instant de leur existence pour se rapprocher des buts qu'ils se sont fixés. Il y a à ce principe de rares exceptions : par exemple, son insistance justifiée sur la nécessité de « collecter », c'est-à-dire noter ou enregistrer tout engagement que l'on prend et toute obligation que l'on accepte plutôt que se torturer à vouloir s'en souvenir ; et son insistance parallèle sur la référence permanente à un lieu de stockage unique et disponible pour ses notes. Un grand avantage de ce système est sa nature modulaire. Cet ouvrage regorge de conseils qui entrent en synergie si on les suit tous, mais rendent quand même bien service pris un par un.

Par exemple : si vous n'adoptez pas toute la méthode *GTD* de David Allen, vous ne regretterez pas de vous conformer à la « règle des deux minutes » pour vous décharger de vos obligations tout de suite plutôt que remettre cela à plus tard (à partir du chapitre 10, la règle des deux minutes : « Si une action prend moins de deux minutes, elle doit être exécutée dès l'instant où elle est identifiée »). Je citerai aussi son insistance, réitérée dans tout l'ouvrage, sur la nécessité de se fier à un « cerveau externe »,

c'est-à-dire un jeu d'outils capables de sérier les choses et de nous les remémorer : cela va d'une simple chemise où ranger des reçus jusqu'au choix des endroits où l'on posera *toujours* ses clefs, lunettes et autres objets courants pour ne pas avoir à les chercher tout le temps.

Ces conseils sont donnés par quelqu'un qui comprend clairement que les gens sont surmenés et faillibles. Il écrit pour leur donner des conseils efficaces, et non des raisons supplémentaires de se sentir incapables et coupables. Cet ouvrage tient aussi compte du fait que la vie est faite de cycles. Les choses s'améliorent, puis elles empirent. À un moment donné, on est submergé ; à d'autres moments, on remonte vers la surface et on surnage tant bien que mal. Quand surviennent des périodes – et nous en avons tous – où l'on est dépassé, ce livre propose des techniques réalisables au jour le jour permettant de recouvrer calme et maîtrise.

En second lieu, ce livre est adaptable à l'infini. David Allen a travaillé pendant des décennies sur son approche du travail et de la vie, mais certains de ses principes concrets d'organisation personnelle sont demeurés intangibles. On n'a que vingt-quatre heures par jour, même si on ne dort pas. On a un nombre fini de personnes avec lesquelles on peut entretenir des liens sérieux, et un nombre fini de choses que l'on peut faire en même temps. Mais d'autres aspects de la vie professionnelle ont radicalement changé. À la première édition de ce livre, les courriels n'étaient qu'une nouveauté prometteuse : ils représentent aujourd'hui un volume de travail illimité, source de remords lancinants. Un des premiers projets technologiques de David Allen était un programme appelé *Actioneer*, un gestionnaire de tâches pour les premiers PalmPilot. Aujourd'hui, la société Palm a disparu, et avec elle son Pilot naguère révolutionnaire ; les iPhone et autres Android ont pris sa place et d'autres les remplaceront...

À l'heure où sort ce livre, David Allen est, comme à l'heure du précédent, parfaitement au courant des technologies du moment. Mais le système *GTD* n'est pas lié à des systèmes experts

spécifiques, contrairement à d'autres livres de management ligotés à un logiciel ou à un appareil révolu : les Filofax dans les années 1980, les feuilles de calcul et les PowerPoint plus récemment. David Allen a mis à jour les conseils donnés dans son livre pour refléter ce qu'il y a de différent dans la technologie moderne et, avec moult détails passionnants, ce qu'a découvert la neurologie entre-temps. Mais son approche est toujours liée aux fonctions éternelles permettant aux gens de gérer leur attention, leurs émotions et leur créativité. Si on lit encore ce livre d'ici dix ans et davantage – comme je le pense – ses lecteurs à venir sauront sauter les références à des technologies périmées et sucer la substantifique moelle liée à l'impérissable nature humaine.

En troisième lieu, je citerai une qualité dont j'ai fait personnellement l'expérience, car David Allen et sa femme Kathryn sont devenus des amis pour moi ; et d'autres personnes en ont eu l'intuition d'après l'œuvre de David, sans le connaître personnellement. Il s'agit de la complétude et de l'authenticité des conseils de David Allen, le lien entre sa personne et le message qu'il promeut.

Comme je l'ai appris en lisant le profil de David Allen dans *l'Atlantic* en 2004, il a traversé de nombreuses carrières : il a été enfant acteur, vedette de débats publics, professeur de karaté, garçon de café, chauffeur de service et directeur d'une agence de jardinage. Tout cela avant des décennies de succès en tant que consultant et conseil en productivité. Ses expériences variées transparaissent à travers ses conseils et dans sa façon de se conduire, non seulement dans les exemples concrets qu'il cite, mais aussi dans sa surprenante modestie.

Quand on évalue l'œuvre d'une personne, on fait souvent l'impasse sur sa personnalité. Par exemple, Steve Jobs est plus admirable dans ses talents d'innovateur que dans sa façon de se conduire avec les autres. Dans d'autres cas, la vie même du créateur est un exemple qui renforce la portée de son message. Je dois témoigner de l'expérience que j'ai faite avec David et Kathryn Allen,

beaucoup de lecteurs l'auraient deviné et la plupart espéré : c'est qu'il s'attache à être honnête vis-à-vis de ce qu'il a appris de la vie.

Certains diront qu'ils n'ont pas « besoin » de ce livre et, au sens littéral, c'est évident. En tout temps et en tout lieu, d'innombrables personnes ont réussi leur vie sans connaître un mot de *GTD*. Toutefois, la plupart des personnes que je connais et qui ont lu ce livre en ont bénéficié. Chaque fois que je lis un livre, je me pose deux questions : est-ce que j'en garderai souvenir d'ici un mois ou deux ? Est-ce qu'il a changé ma vision du monde ? Mes réponses pour *GTD* sont : oui et oui. Je suis heureux de présenter cette méthode à une nouvelle génération de lecteurs.

James Fallows

James Fallows est correspondant national de la revue *Atlantic* et auteur de dix livres, dont le récent *China Airborne*. La première fois qu'il a pris la plume pour parler de David Allen, ce fut en 2004 dans l'*Atlantic*, un article intitulé : « Organiser sa vie ! »

INTRODUCTION À LA NOUVELLE ÉDITION

Ce livre est une réécriture complète de *Getting Things Done, S'organiser pour réussir*, publié en 2008 – enfin, une sorte de réécriture. J'ai entièrement retapé l'original, du début à la fin, dans l'idée de repérer et corriger ce que pouvaient avoir d'incomplet, d'obsolète ou d'imparfait son contenu et son vocabulaire. Ce manuel doit rester utile à toute l'humanité et utilisable pendant tout le *xxi*^e siècle et au-delà. Depuis la première publication de la méthode *GTD*, j'ai beaucoup appris sur son application et son utilité : je tenais à incorporer cela à cette nouvelle édition. J'ai pu approfondir ma compréhension de cette méthode, sa force, son utilité et son très vaste domaine d'application. J'ai aussi constaté l'accueil qui lui a été fait dans tous les pays.

En reprenant ce livre, j'ai constaté que je n'avais nul besoin de retoucher ses principes fondamentaux ni les techniques essentielles de la méthode *GTD*. En m'attaquant à cette nouvelle édition, en me réappropriant ce que j'avais alors écrit, j'ai fait l'expérience gratifiante de constater que les principes de base de *S'organiser pour réussir* et la majorité des bonnes pratiques pour les mettre en œuvre étaient toujours applicables et allaient sans doute le rester. Lorsqu'une équipe d'astronautes se posera sur Jupiter en 2109, elle utilisera les mêmes principes d'organisation

et de concentration que celles que nous utilisons aujourd'hui. Comme nous, ils auront besoin d'une sorte de boîte de réception (décrite plus loin) pour capter les données inattendues potentiellement importantes et pour ordonner une liste de priorités dans les choses à traiter lors de leur première sortie. Et, quelle que soit l'envergure de la tâche, on aura toujours besoin de savoir prendre une décision pour réussir.

Toutefois, il m'a paru important de recalibrer les fondamentaux de la méthode *GTD* et de partager mes idées nouvelles, dans la mesure où beaucoup d'éléments ont fait évoluer notre manière de vivre et de travailler depuis la première édition. Je propose donc des conseils appropriés aussi bien aux nouveaux lecteurs qu'aux habitués de *GTD* qui lisent cette réédition pour se mettre au courant des derniers développements.

LES NOUVEAUTÉS

Voici les principaux axes qui ont guidé ma révision :

➊ L'essor des technologies numériques

La vérification de la loi de Moore (la croissance des performances des appareils numériques est exponentielle) ainsi que la présence croissante du monde numérique dans nos vies, tant socialement que culturellement, ne manquent de nous émerveiller mais aussi, parfois, de nous déborder un peu. La méthode *Getting Things Done* se centre sur *le contenu* et *le sens* de ce que nous gérons, peu importe le cadre et sa provenance, numérique ou papier : les avancées technologiques n'influencent pas sur le cœur de la méthode. Une demande faite par e-mail signifie la même chose et sera traitée de la même manière qu'un service demandé devant la machine à café.

Mais le fait que le monde soit connecté renforce et exacerbe notre capacité à collecter, structurer et récupérer des contenus

pertinents. Alors que nous avons accès tous les jours à de nouveaux super-outils et à de formidables nouvelles applications, cette offre pléthorique risque elle-même de mettre en péril notre productivité. Pour rester au top et exploiter au mieux les nouvelles technologies, nous fournissons aujourd'hui un effort constant pour maintenir l'efficacité de nos méthodes de travail.

Les nouveaux outils adaptés à telle ou telle tâche ne sont donc plus les mêmes ; il a aussi fallu reconnaître l'importance de l'univers numérique nomade qui est le nôtre aujourd'hui. J'ai supprimé la plupart des références aux logiciels de la première édition. Il arrive qu'une innovation décrite par un auteur soit déjà caduque au moment où l'on met sous presse. J'ai préféré présenter un modèle général qui permet d'évaluer l'utilité de *n'importe quel* outil.

Je me suis aussi demandé quel niveau d'attention il fallait continuer à porter aux outils et matériaux papier (notamment pour collecter, classer et incuber), alors que la jeune génération en vient à croire que le zéro papier est possible. Au risque de paraître ringard, j'ai choisi de laisser intacts la majorité de mes conseils à ce sujet, dans la mesure où beaucoup de lecteurs potentiels de cette nouvelle édition ne sauraient se passer de papier. Ironie des temps modernes, on voit aussi apparaître une résurgence de l'intérêt pour le papier, y compris chez les plus branchés*. Le temps dira si l'on peut vraiment se débarrasser de ce support.

➔ L'info en continu

On me demande souvent quelle nouveauté peut apporter la méthode *GTD* dans un monde en perpétuel changement, mobile et connecté.

* J'écris ceci en plein déménagement des États-Unis vers l'Europe : je tente de réduire mes possessions matérielles au minimum. Ayant scanné et numérisé mon échéancier (que j'utilise depuis trente ans, il en est question p. 243), j'ai déjà été agacé à plusieurs reprises de ne pas pouvoir récupérer aussi facilement certaines données que si elles étaient restées physiques.

La seule chose nouvelle, c'est la cadence du changement.

Le problème de l'accès à l'information s'est toujours posé, même pour des personnalités remarquables comme Napoléon sillonnant l'Europe, Bach lorsqu'il composait, ou Picasso choisissant ses thèmes et ses lieux d'exposition. Aujourd'hui, la révolution numérique a fait du monde le théâtre d'un flux constant et considérable d'informations vitales ou au moins pertinentes. Cette abondance est fabuleuse mais aussi traîtresse par son volume, sa périssabilité et son manque de fiabilité. Si vous faites partie des badauds qui s'attourent chaque fois qu'un camion de pompiers s'arrête quelque part, ou qui s'approchent pour écouter dès que le ton monte dans un groupe, vous êtes la victime idéale des incessantes distractions que vous proposent vos propres outils technologiques. Que votre usage de ces objets soit positif ou négatif dépend essentiellement de l'application des pratiques que vous trouverez dans ce livre.

🕒 La mondialisation de la méthode *GTD*

On m'a souvent demandé si le processus *GTD* pouvait d'adapter à d'autres cultures. J'ai toujours répondu par un retentissant « évidemment ! » Le message de fond de ce livre est tellement lié à la nature humaine proprement dite que je n'ai jamais pu identifier de culture – ni, à vrai dire, de sexe, de tranche d'âge ou de personnalité – particulièrement adaptée ou non à cette méthode. Bien sûr, chacun voit midi à sa porte. Mais l'appréciation personnelle dépend plus de la maturité de chacun, de son travail et de son désir de s'améliorer. Dans la pratique, vous aurez probablement plus en commun avec les centaines de milliers de personnes qui en sont au même stade que vous de l'intégration de la méthode *GTD* qu'avec votre voisin de palier ou même votre cousin Fernand !

Depuis sa première publication, le message de *Getting Things Done* s'est répandu dans le monde entier.

Tous ceux qui ont trop de travail pourraient en venir à bout plus facilement et élégamment.

La première édition a été traduite dans plus de trente langues et notre entreprise a ouvert des filiales dans de nombreux pays afin de donner des formations basées sur ce livre. Dès le départ, j'étais sûr que cette méthode pouvait s'appliquer dans d'autres cultures : les années n'ont fait que me conforter dans cette confiance.

➤ Une approche adaptée à un public plus vaste de lecteurs et d'utilisateurs

L'envie d'écrire *Getting Things Done* m'est venue du désir d'offrir une méthode précise, testée et expérimentée au monde de l'entreprise et du développement personnel. Les exemples, le style, le look et l'impression générale (sur la photo de couverture, je portais une cravate !), tout dans ce livre était destiné à des managers, des cadres supérieurs et des professionnels de haut niveau. Je savais que cette méthode était aussi efficace pour les mères au foyer, les étudiants, les membres du clergé, les artistes et même les retraités, mais la demande venait principalement de professionnels. C'étaient eux qui souhaitaient avant tout améliorer leur productivité et leur épanouissement tout en restant sains d'esprit. Ils étaient pour ainsi dire au front, à l'avant-garde, face à un flot incessant d'informations et à la pression du monde des affaires. Ce livre se voulait une réponse à leurs problématiques.

Aujourd'hui, l'intérêt pour cette méthode s'est généralisé, peut-être parce que l'on a compris qu'il n'existe pas un modèle type de « gestion du temps » destiné aux hommes d'affaires, mais qu'il s'agit en réalité d'un mode de vie, indispensable à mettre en place dans le monde dans lequel nous vivons. Je reçois régulièrement de partout des témoignages de toutes sortes de personnes, dont l'application des principes *GTD* a vraiment changé la vie. Cela m'a conforté dans l'idée que le monde entier a besoin d'un modèle tel que celui-ci : c'est pourquoi j'ai repris nombre de mes exemples et j'ai remanié mon texte dans cette optique.

Cette méthode ne vise pas simplement à faire des choses, mais à avoir une relation plus saine à son travail et à sa vie.

Je dois donc admettre que le titre même de ce livre peut prêter à confusion, donnant l'impression que j'encourage à travailler plus et plus dur pour *faire plus*. Malheureusement, le terme de *productivité* a une connotation à la fois d'affaire et d'affairé. En réalité, ce livre vous encourage moins à faire des choses qu'à *mesurer votre implication dans le monde*, pour vous aider à choisir ce qu'il faut faire et à quel moment, pour éliminer toute source de distraction ou de stress de ce que vous faites à l'instant *t*. L'espace mental et la clarté d'esprit qui en résultent peuvent être utiles à tout le monde, pas seulement à quelques cadres qui pensent à leur carrière.

Les appuis les plus encourageants quant à la validité de *GTD* me sont venus de personnalités improbables. Le chef de la plus grande institution financière du monde, un acteur à succès américain, le journaliste radio le plus célèbre des États-Unis, le directeur général d'un conglomérat européen majeur, l'un des réalisateurs les plus prisés d'Hollywood... Tous ont attribué de grands mérites à *GTD*, tant dans leur vie que dans leur travail. J'étais aussi très intéressé par les retours de personnalités appartenant au clergé de différentes religions. Eux qui sont responsables de questions principalement spirituelles, ils étaient infiniment soulagés de trouver des techniques qui leur permettaient de mieux se centrer et plus efficacement sur leur domaine propre, libérés des tracas administratifs. Des étudiants, des designers, des médecins... La liste des défenseurs avérés de la méthode *GTD* est sans fin.

Avec les années, j'ai découvert que nous étions tous dans le même jeu ; c'est formidable de pouvoir partager maintenant ces clefs afin d'englober un plus vaste éventail d'utilisateurs de la méthode *GTD*.

☉ Une meilleure évaluation du temps et de l'énergie nécessaires à la mise en place de *GTD* et une présentation des changements comportementaux indispensables pour la pratiquer

Hélas ! Aussi faciles que soient les « bonnes pratiques » listées dans ce livre, j'ai subi une douche froide en prenant conscience de deux éléments : 1) la quantité d'informations et de suggestions effraye ; et 2) la mise en place effective d'habitudes nouvelles prend du temps.

J'ai toujours obstinément refusé de simplifier cette méthode et sa mise en place: je ne suis pas sûr de pouvoir un jour récuser le reproche d'en donner trop à absorber. La première édition de *Getting Things Done* comprenait des instructions détaillées et des conseils pour la mise en place de cette méthode dans la vie quotidienne et au travail. Je les ai gardés dans cette édition. Je sais maintenant que, pour beaucoup de gens, notamment les novices, il semble plus facile et pratique de tout assimiler immédiatement. Mais, franchement, je ne pourrais m'empêcher de donner toutes les instructions possibles, pour ceux qui veulent vraiment « foncer ».

Si vous vouliez apprendre le tennis, je ne pourrais faire l'économie d'une vue d'ensemble du jeu, y compris en vous donnant une idée de ce que sont l'excellence, les différents niveaux d'apprentissage et la pratique nécessaire pour y parvenir. Dans le tout nouveau chapitre 15, j'ai cherché à mettre en lumière la profondeur et

« Dans la vie, tout ce qui mérite d'être réalisé demande de la pratique. La vie même est un long apprentissage, un effort sans fin pour redéfinir nos actes. Quand les mécanismes d'apprentissage sont maîtrisés, l'acquisition de connaissances nouvelles se fait dans la joie et le calme, sans stress ; ce processus ordonne tous les aspects de la vie et remet à leur juste place les difficultés rencontrées. »

Thomas Sterner

l'étendue du changement que peut apporter cette méthode, afin de mieux vous permettre de glaner et de mettre en pratique ce qui vous paraît le plus approprié tout de suite. Dans l'ensemble de

cette nouvelle édition, j'ai essayé d'introduire plus de souplesse, afin que l'on puisse réformer ses pratiques et systèmes d'organisation par tranches successives, sans être contraint à affronter de but en blanc un travail de Titan. Un pas à la fois !

Dans tous les cas, l'une des clefs de la réussite est de parvenir à appliquer et conserver ces pratiques au point d'en faire des habitudes ; au prix d'une concentration minime, elles deviendront des réflexes quotidiens permettant de garder en ordre votre environnement physique et mental. Je ne puis prétendre vous faire changer radicalement vos habitudes ; je suis spécialiste des améliorations de productivité sans stress. Les gestes à poser dans la pratique de *GTD* ne sont pas bien sorciers. Est-ce un exploit de noter quelque chose, de décider de l'étape suivante, d'en faire une liste et de passer celle-ci en revue ? La plupart des personnes admettent avoir besoin de s'organiser, mais rares sont celles qui y arrivent assez pour en retirer une véritable satisfaction. Au fil des ans, je n'ai cessé d'être stupéfait par la difficulté que nous avons tous à nous donner les moyens de nous vider la tête de *toutes* les distractions inutiles.

🕒 La validation de la méthode *GTD* par les résultats de la recherche en science cognitive

J'ai de moins en moins le sentiment d'être « la voix qui crie dans le désert », comme cela a pu être le cas au début du XXI^e siècle : depuis, de nombreuses données scientifiques ont validé les principes et les pratiques énumérés dans ce livre. Le nouveau chapitre 14 (« La méthode *GTD* et les sciences cognitives ») passe en revue les résultats de ces recherches.

« Car ce qui mérite d'exister mérite aussi d'être connu, car la connaissance est l'image de l'existence ; atroces ou splendides, les choses existent. »

Francis Bacon

Si vous êtes nouveau dans cette méthode et que vous avez lu l'introduction jusqu'ici, c'est que vous songez sérieusement à mettre les mains dans le cambouis. *Getting Things Done* est un manuel pratique, un peu comme un livre de cuisine ; il contient

les principes de base, explique la préparation et le service d'un repas, et propose suffisamment de recettes pour organiser un nombre infini de bons petits plats. Si j'ai atteint mon but avec cette nouvelle édition, vous pouvez passer au chapitre suivant et commencer, si vous êtes motivé. Les principes de la méthode *GTD* présentés ici ont été validés par beaucoup comme une expérience forte, autant pendant la mise en place que pour la suite. Vous pouvez aussi, si vous préférez, feuilleter le livre et survoler le texte pour vous arrêter sur tel ou tel paragraphe. Le livre est conçu en sorte qu'il est possible de faire l'un ou l'autre.

☉ Si vous avez déjà l'expérience de la méthode Getting Things Done...

... celui-ci est de toute façon un nouveau livre. Depuis le début de la diffusion de cette méthode, sous de multiples formes, à chaque fois que l'on y revient, on se dit toujours « Mon Dieu, voilà des informations complètement nouvelles, je n'avais pas du tout retenu les mêmes choses lors de ma dernière lecture. » Même des personnes qui se replongent dans la première édition de *GTD* pour la cinquième fois m'ont dit : « À chaque fois, c'est un livre totalement différent ! » C'est un peu comme si vous relisiez le manuel d'utilisation d'un logiciel un an après avoir maîtrisé les éléments de base : vous êtes émerveillé et enthousiasmé par toutes les choses formidables que vous pourriez réaliser, mais qu'il vous était impossible de mettre à exécution avant de maîtriser le système de base.

Peu importe quand et combien de fois vous avez lu la première version de *Getting Things Done*, peu importent les séminaires, les coachings, les conférences en ligne ou les tutoriels que vous avez pu écouter : avec ce livre, vous passez à la vitesse supérieure et entrez dans quelque chose de nouveau. Je vous le promets. Les pages qui suivent vous feront entrer dans un nouvel univers, avec de nouvelles idées à intégrer, au sein d'une structure et avec des outils que vous possédez déjà.

Ce livre et tout ce qu'il recèle vous permettront de changer en profondeur et d'améliorer les aspects de votre vie quotidienne et de votre travail qui comptent vraiment.

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 à moindre effort ! Je ne sais pas vous, 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. Et je ne veux pas entendre parler de « fromage ou dessert ». Il est bel et bien possible d'abattre régulièrement son travail quotidien tout en s'épanouissant.

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 avoir autant de temps que possible pour faire autre chose, 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

courriel ou passer quelques minutes détendues 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 détendu possible, chaque fois qu'on en a besoin ou qu'on le désire : tel est le but principal de ce livre. Et, après des années de partage et de conseil dans le monde entier, dans tous les milieux et auprès de personnes de tous types et de tous âges, je puis affirmer que ça marche.

Comment savoir à tout instant que l'on fait ce qu'il faut ? Nul séminaire, appli, carnet, smartphone ni 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 ils ne vous aident pas en soi à vous concentrer ni à acquérir la maîtrise de votre vie. En outre, dès que vous améliorerez votre productivité à un niveau, 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 peut y en avoir un million et même plus, mais les principes sont peu nombreux. L'homme qui comprend les principes peut choisir ses propres méthodes de façon avisée. L'homme qui essaie les méthodes en ignorant les principes est sûr de rencontrer des difficultés. »

Ralph Waldo Emerson

S'il n'existe pas de technique ni d'outil uniques 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 banales, 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.

Les pages qui suivent présentent le résultat de trois décennies de découvertes dans le domaine de la productivité personnelle ; 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. Beaucoup 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 structurer leur travail et leurs multiples engagements. Les méthodes que j'ai définies se sont avérées efficaces dans tous les types d'organismes, à tous 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 productifs (et leurs enfants !), je sais que le monde a soif de la méthode que je propose.

Les cadres dirigeants d'entreprise 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 sans réponse, des échelons hiérarchiques non définis et des dizaines de courriels 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 et à leur

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

David Kekich

domicile. Mais étant donné le rythme des affaires et de la vie aujourd'hui, cet équilibre est souvent menacé.

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 insoluble qui ne desserre jamais son étou.

D'un côté, on a besoin d'outils fiables pour concentrer son énergie à court et long terme, sans laisser échapper quoi que ce soit entre les mailles du filet. De l'autre côté, 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 conservent les meilleures recrues dans nos institutions ; et il nous faut aussi des habitudes personnelles de clarté, de maîtrise et de 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 que l'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, on change.

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

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

essayé de structurer ces chapitres pour donner au lecteur une vue d'ensemble motivante et la récompense de résultats immédiats.

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

Il y aura bien sûr des répétitions. 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. Sachez que tout ce que je propose est facile à appliquer, et ne demande aucune compétence nouvelle. Vous savez déjà vous concentrer, écrire, décider des résultats et des actions, comparer des alternatives et faire des choix. Vous constaterez que bien des choses 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 ce que je dis dans votre comportement, et vous serez ébloui.

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, 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. Comme je l'ai décrit au chapitre 15, c'est un ensemble d'habitudes qui demande toute une vie à acquérir pour changer le monde. Dans ce livre, je ne partage rien dont je n'ai fait l'expérience personnelle ni 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 de façon habituelle la doctrine de ce système, 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 et un antidote contre les déséquilibres que tant de gens se créent eux-mêmes ».

PARTIE 1

L'ART DU *GTD*

1

UNE PRATIQUE NOUVELLE POUR UNE RÉALITÉ NOUVELLE

Quand une personne est débordée par des tâches matérielles, il est à sa portée de garder son sang-froid et d'agir de façon positive et détendue, c'est-à-dire de travailler de façon plus efficace, d'améliorer sa 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 ses engagements et centres d'intérêt. On est totalement disponible. On est « au taquet ».

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 une base 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. »

Mark van Doren

Vous savez déjà, cher lecteur, 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 affaire de bon sens ; mais pour cueillir tous les fruits de mon système, la plupart des gens devront modifier quelques-unes de leurs principales habitudes. Ces changements mineurs dans la façon dont vous mettez au clair et organisez ce qui exige votre attention altéreront peut-être de manière significative certains aspects clefs de vos activités quotidiennes. Mais les résultats seront souvent spectaculaires.

Les méthodes que je présente ici visent trois objectifs essentiels.

1. Ramasser 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 intrants que vous acceptez, créant ainsi un inventaire réaliste d'actions suivantes à exécuter ou 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 éprouvée et performante de gestion de vos activités. Il fournit des outils, des trucs, des techniques et des astuces pour sa mise en place. Comme vous le constaterez, ces principes et méthodes sont utilisables et applicables instantanément à toutes les tâches qui vous incombent dans votre vie personnelle et professionnelle*. Comme beaucoup l'ont fait avant vous, il est à votre portée d'intégrer dans votre travail et votre vie en général ce style dynamique d'exécution des

* J'appelle « tâche » tout ce que vous devez ou désirez faire. Je ne fais pas de distinction entre vie professionnelle et personnelle : désherber son jardin, ajouter un codicille à son testament, écrire un livre ou coacher un client sont pour moi des tâches, et rien que ça. Les méthodes et techniques décrites dans le présent ouvrage s'appliquent à toutes les tâches et, pour être efficaces, elles doivent l'être.

tâches. 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 avec ses engagements familiaux ; j'ai aussi conseillé une responsable, cadre moyen en ressources humaines, débordée par ses 150 courriels quotidiens : le personnel du bureau régional de son entreprise devait passer de 1 100 à 2 000 en un an, mais elle tenait à garder ses week-ends pour protéger sa vie relationnelle personnelle.

On observe en ce début de millénaire un paradoxe : les gens jouissent d'une meilleure qualité de vie mais, en même temps, ils se stressent en acceptant des responsabilités dépassant leurs ressources. On a 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.

➔ Où s'arrête le travail ?

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 deuxième 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, outiller une machine, emballer des colis, traire des vaches, déplacer des caisses. On voyait d'un coup d'œil ce qui avait été fait. On savait exactement quel travail était fini et lequel 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 beaucoup d'entre nous, la plupart 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'ils essaient de réaliser ou de situations qu'ils aimeraient améliorer ; et même s'ils y consacraient le reste de leur vie, ils ne mettraient jamais le point final, une fois la perfection atteinte. Vous êtes probablement devant le même dilemme. Comment évaluer la qualité de ma conférence ? L'efficacité de ma formation ? La rémunération de mes cadres ? L'éducation de mes enfants ? Le retentissement de mon blog ? Le caractère motivant des réunions avec mon personnel ? Ma santé ? La réorganisation de mon service ? Et enfin, dernière question : quelle quantité de données disponibles pourrait contribuer à améliorer ces projets ? La réponse est : une quantité infinie et facile à obtenir sur Internet.

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 beaucoup d'organismes exige la communication et la coopération entre les services, sans parler de la motivation. Nos « bureaux individuels » se décloisonnent – ou ne vont pas tarder – et du coup, impossible de s'offrir le luxe de ne pas lire des pages et des pages de courriels 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 Hong-Kong, 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.

➤ Métiers en mutation

Où commence et s'arrête la vie professionnelle ? Cette question qui fâche est compliquée par la redéfinition permanente des postes de travail, des responsabilités et des intérêts présents dans notre vie en général.

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 conserver 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 surprises 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 :

« 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

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 change aujourd'hui de carrière aussi souvent que ses parents d'emploi. Il est plus que jamais un agent indépendant. Même des quadra et des 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. Cela signifie que l'on ne fait jamais longtemps la même chose*.
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.
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.

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.

* 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.

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 sous pilote 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 e-mails, vous touchez du doigt cette obsession de ne jamais prendre un métro de retard.

➔ **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 turbulent et déstructuré, il faut de nouvelles façons de penser et de travailler. 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'âge industriel 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 devinrent un outil clef. 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 moyen principal 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'avèrent 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 d'e-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 qui doivent) coder tout en fonction de leurs priorités ; d'ailleurs, qui peut 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 ?

🕒 Vision d'ensemble contre dure réalité

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 :

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

Edward Gibbon

1. Les obligations quotidiennes imposent trop de distractions pour que l'on puisse se conformer de façon cohérente avec 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 : car 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 façon négative au nombre écrasant de choses à faire. Or d'où proviennent au départ les tâches figurant sur ces listes ? De nos valeurs !

« *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

Le fait de se concentrer sur nos valeurs et nos objectifs fondamentaux est un exercice assurément essentiel. Il fournit d'indispensables critères pour faire des choix parfois difficiles quant à ce qu'il faut arrêter de faire et quant à ce qui doit retenir le plus gros de notre attention, au milieu d'une infinité d'alternatives. Mais cela ne signifie pas qu'il reste moins à faire, ou qu'il sera moins difficile de faire le travail. Tout au contraire : on met juste la barre plus haut mais il faut quand même faire 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 clefs ne rend pas les choses plus simples. De même, une maman n'aura pas moins à faire si elle se soucie de faire faire à sa fille adolescente des expériences importantes 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 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 être

réactif aux plus menus détails. Il doit gérer de façon cohérente de multiples niveaux de priorité. Il doit permettre la maîtrise de centaines d'intrants nouveaux chaque jour. Il doit faire gagner plus de temps et d'effort qu'il n'en nécessite pour être tenu à jour. Il doit nous simplifier la vie.

LA PROMESSE : LE TOP DE LA FORME 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, ceci 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'acquiescer – comme on le fait dans les arts martiaux – un esprit « calme comme l'eau d'un lac » et que les grands athlètes appellent « être au top », 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 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 faire les choses de façon constructive. C'est à la portée de tout le monde et c'est de plus en plus nécessaire face à la complexité de la vie dans notre siècle. Cela sera de plus en plus indispensable à ceux d'entre nous qui désirent garder un équilibre et une productivité durables dans notre travail matériel. Le champion d'avirons 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 frottement : la balançoire... 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 pompe avec 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. La balançoire, c'est le succès. »

➤ La comparaison avec l'eau d'un lac

Au karaté, on se sert d'une image pour définir la maîtrise totale : avoir l'esprit comme l'eau d'un lac. Imaginez-vous en train de faire des ricochets sur une eau calme. 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 elle réagit comme de l'eau. Elle peut submerger mais elle 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 atémi 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 du tranchant de la main : il n'y a pas besoin pour cela de cal ni de force herculéenne ; il suffit d'un impact ciblé à grande vitesse. Mais un muscle tendu est lent, donc les arts martiaux à leur plus haut niveau enseignent et exigent

d'être équilibré et détendu, autant que tout le reste. 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 e-mail, une pensée 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, juste parce qu'ils n'ont pas l'esprit au repos comme l'eau d'un lac.

➤ **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 dans la bonne direction. Voulez-vous goûter davantage ce type d'expérience ?

Quand on s'écarte gravement de cet état, on se sent débordé, stressé, confus, démotivé et même planté. Est-il possible de revenir à un état productif ? C'est là que la méthode *GTD* a le plus fort impact sur vos activités,

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

.....
Shunryu Suzuki

en vous montrant comment retrouver ce calme du lac, toutes vos ressources et facultés fonctionnant à leur régime maximum. La difficulté que rencontrent beaucoup de gens, c'est l'absence de signal au moment où l'on quitte l'état productif. La plupart des gens 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 inspirera d'augmenter votre niveau tolérable de pression, sachant que vous avez en main des techniques pour réduire celle-ci.

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 pris davantage d'accords avec vous-même que vous ne 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 détourne votre attention parce que ce n'est pas au bon endroit. 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 tiraille notre attention jusqu'à ce qu'elle soit à sa place.

Pour clarifier 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 qui arrêtera le réveil. 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.

Il faut utiliser son esprit pour libérer celui-ci.

➤ Les conditions de base pour gérer ses engagements

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

➤ Un exercice important pour tester ce modèle

Je vous propose de coucher par écrit le projet ou la situation qui vous obsède 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 ? Ce peut être un projet ou un problème qui est comme une épine dans votre pied, une responsabilité que vous êtes sommé d'endosser ou une situation dont vous savez qu'il faudra en sortir tôt ou tard.

Par exemple, vous partirez bientôt en vacances, et vous devez prendre à ce sujet d'importantes décisions de dernière minute. Ou bien vous venez de lire un courriel concernant un problème nouveau et 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 ? Ce peut être juste « préparer vacances à Marrakech », « résoudre problème client X », « résoudre problème de Suzanne au collège », « mettre au net structure hiérarchique de la division », « améliorer stratégie d'investissement » ou « aider Aurèle avec sa dyslexie ». C'est clair ? Parfait.

Maintenant, mettez par écrit la première action physique nécessaire pour faire avancer les choses. Si vous n'aviez rien d'autre à faire dans votre vie que d'en finir avec ce problème, quelle action visible exécuteriez-vous tout de suite ? Passer un coup de fil ? Envoyer un SMS ou un courriel ? 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.

Tirez-vous un avantage de ces deux minutes de réflexion ? Si vous êtes comme l'écrasante majorité des participants à nos séminaires, vous avez ressenti une infime amélioration de votre maîtrise, de votre détente 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 1 000, imaginez qu'elle devienne une habitude de travail.

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

..... Henri Bergson

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 donnera clarté d'esprit, concentration et tranquillité : la façon dont vous prenez en main vos activités.

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 direction 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.

🕒 Le monde réel du travail sur la connaissance

Vous venez de faire une expérience réelle de travail sur la connaissance, et vous avez appliqué un principe fondamental : il faut réfléchir plus qu'on ne croit, mais pas autant qu'on ne craint. Comme l'écrivait Peter Drucker : « Dans le travail sur la connaissance... la tâche n'est pas donnée ; elle doit être déterminée. "Quel est le résultat attendu de ce travail ?"... La question clef 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 spécifiés*.

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

Ralph Waldo Emerson

* La notion de « travail 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 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.

En général, on rechigne à clarifier une bonne fois la véritable signification d'un intrant, 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 chez nous. Il y a la famille à nourrir, la lessive à faire et les enfants à habiller. Le fait de se poser un instant pour réfléchir sérieusement au résultat souhaité 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 façon la plus efficace pour 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 quel est 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 encombrant la tête. Tant que l'on n'aura pas clarifié ses pensées et pris ses décisions et que les données qui en découlent n'auront pas été stockées dans un système dont on sait avec certi-

« 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

tude 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 on ne peut pas tromper 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 moment*. 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

* Voir la confirmation chez Baumeister, cité au chapitre 14.

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. Votre esprit continuera à vous harceler à propos de cette action suivante pas encore accomplie, en général au moment où vous ne pouvez rien y faire, ce qui ajoute à votre stress.

➔ **Votre esprit n'a pas un esprit à son service**

Il existe une part de notre esprit qui est tout simplement un peu stupide. Si notre esprit 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 esprit vous rappelle-t-il que vous devez changer ces piles ? Quand vous remarquez que les vieilles sont à plat ! Ce n'est pas très malin. Si votre esprit avait l'intelligence infuse, il ne vous rappellerait le problème de ces piles à plat 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 angoisse car vous devriez faire quelque chose et vous ne le faites pas.

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

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

..... Horace

de vos soucis, beaucoup de vos boucles ouvertes à votre esprit ; or celui-ci est un élément interne qui 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 empêqueur de penser ou vouloir tout le reste, ce qui diminue nos performances.

➔ La transformation des soucis

Voici comment je définis la punaise : 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 action suivante à exécuter. La raison pour laquelle les systèmes d'organisation ne fonctionnent pas avec la plupart des gens est le fait qu'ils n'ont pas encore transformé tous les soucis sur lesquels ils essaient d'agir. Tant que ces soucis encombreront votre esprit, vous ne pourrez pas les gérer.

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

La quasi-totalité des listes de choses à faire que j'ai vues au fil des ans (si tant est que mes clients en avaient !) n'étaient que des listes de soucis et non l'inventaire du travail véritable qui devait être fait. Il

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

Bill Raeder

Il y avait des rappels partiels de beaucoup de choses non résolues et même pas traduites en objectifs et en actions ; il manquait les véritables orientations et détails qu'une bonne liste doit contenir.

Dans une liste de choses à faire, il est typique de lire « Maman », « Banque », « Docteur », « Baby-sitter », « Adjoint du marketing », etc. En les consultant, 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 rappelle impitoyablement que nous sommes débordés.

Un souci n'est pas mauvais en soi. Tout ce qui exige ou attire notre attention, de par sa nature, se manifeste habituellement sous forme de tracas. Mais dès lors que nous laissons des soucis 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 tracas, 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, etc. – traîner dans notre subconscient juste parce que nous n'avons pas défini clairement le résultat souhaité et les actions à exécuter.

En conclusion d'un de mes séminaires, une dirigeante d'une grosse société de biotechnologie a relu la liste des choses à faire avec laquelle elle était venue et l'a qualifiée de « cloaque informe de choses infaisables ». C'est la meilleure description que j'ai 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 concrétiser.

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 plus 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 ramassez et créer des

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

..... *Proverbe grec*

procédures automatiques pour mieux vivre et travailler dans un monde complexe.

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 ni de vos priorités. Après tout :

- ▶ si vous gérez cinq minutes, vous n'en gagnez pas six ;
- ▶ si vous ne gérez pas la surcharge d'informations, vous ne pourriez 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 toutes les punaises, c'est de gérer ses actions.

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

Les choix à faire concernent la répartition de ressources limitées en temps et en informations, compte tenu de vos limites physiques et de vos priorités. L'important est de faire chaque fois le bon choix. Le seul véritable travail consiste à gérer ses actions.

Cela peut sembler évident. Et pourtant, la plupart des gens ont une idée très floue de la prochaine action à exécuter concernant tous leurs projets et 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 fait 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 et de définition 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 saisir tous les bénéfices de l'action.

Un projet se bloque rarement faute de temps. Il se bloque parce qu'il n'a pas été défini ni localisé.

Pour arriver à la productivité sans stress, il faut définir :

1. le résultat du projet ;
2. l'action à exécuter. Et cela est loin d'être évident pour la plupart des gens quand ils parlent des choses qui polarisent 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 clefs 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 d'entrée et dans votre esprit, et incorporer des pratiques fiables sur la longue durée 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 se retroussent les manches et mettent en place ce processus.

Vous serez mieux armé pour entreprendre des réflexions ambitieuses quand vous aurez intégré dans votre style 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 d'entrée, mais si votre gestion à 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. »

Vaclav Havel

Beaucoup de dirigeants avec lesquels j'ai passé une journée à débarrasser leur bureau d'un banal fouillis 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 du 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 dénombrez 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'intrants 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 la réorganisation du nouveau service que vous allez créer. Ou encore vous devez vous faire une opinion à jour sur le client auquel 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.

➔ **Le changement majeur : libérer totalement votre esprit**

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 intrants et on les range dans des outils externes et non dans son esprit. Et cela s'applique dans tous les cas : les petites choses

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

comme les grandes, le travail et la vie privée, l'urgence et le reste.
Tout* !

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

**Tous les engagements potentiels
qui marinent dans le psychisme y
créent des tensions irrationnelles
et insolubles tout le temps.**

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 en revanche a changé de façon significative, c'est la façon dont vous vous êtes engagé. C'est ce qui arrive inmanquablement quand vous libérez votre tête de choses potentiellement importantes. Néanmoins, la plupart des gens n'ont recours au subterfuge de la liste que quand la confusion devient insupportable et que l'on est contraint 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 calme approchant celui de l'eau du lac dont j'ai déjà parlé.

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 réfléchir deux fois à la même chose. C'est un gaspillage d'énergie créatrice, et une source de déception et de stress.

* 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, etc.

Vous ne pouvez pas échapper à cette réflexion. Votre esprit continuera malgré vous à travailler sur tout ce qui est en attente. Or, quand votre esprit tourne en rond de la sorte, cela réduit ses capacités à réfléchir et à exécuter, et il y a une limite au-dessus de laquelle la quantité de problèmes non résolus qu'il peut contenir est dépassée : et c'est là qu'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 RAM (mémoire vive) 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, cette mémoire 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 RAM 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 gérer*.

« Il est difficile de combattre un ennemi qui a une cinquième colonne 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 ? Probablement si. Et il est plus que probable que votre esprit s'est évadé vers une boucle ouverte, une situation inachevée dans laquelle vous êtes investi. Cette situation a surgi sans crier gare de la RAM de votre cerveau et vous a intérieurement interpellé. Et qu'avez-vous fait de ce cri ? Soit vous

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

l'avez noté et confié à un outil de ramassage 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 agonit de reproches parce que vous ne pouvez pas faire deux choses 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 ; ils en souffrent 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 en souffrent 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 !

Est-il à votre portée d'éteindre cet interrupteur ? Absolument ! Le reste de cet ouvrage va vous expliquer comment vous y prendre.

2

MAÎTRISER SES ACTIVITÉS EN CINQ ÉTAPES

Ma méthode de gestion du flux de travail compte cinq étapes, visant à tenir ses engagements de façon maîtrisée et détendue. Quelles que soient les circonstances, il est possible de maîtriser ce qui se passe dans sa cuisine et dans son entreprise. Chaque étape met en jeu des pratiques et des outils et, mises ensemble, elles permettent de gérer la complexité de façon productive. Il n'est pas seulement question de s'organiser ni de fixer ses priorités. Ces deux choses sont belles et bonnes, mais pas en elles-mêmes, seulement en tant que résultat des cinq étapes. Les procédures que je vais décrire produisent un effet de synergie ; leur mise en œuvre est plus facile et plus stimulante qu'on ne penserait.

Que la vie ne vous empêche pas de vivre.

GTD préconise : 1) la *collecte* de ce qui attire notre attention ; 2) la *clarification* de ce que signifie chaque élément et de ce qu'il y a lieu de faire ; 3) la *structuration* des résultats, ce qui fait surgir des alternatives ; à partir de celles-ci, il faut 4) une *réflexion* qui conduit à 5) la

« On ne saurait définir utilement la liberté qu'en la considérant comme la grande affaire de la vie de l'homme, c'est-à-dire le processus permettant à l'homme d'éduquer ses réactions et d'apprendre à maîtriser son environnement. »

Walter Lippmann

prochaine action. Voilà comment gérer l'aspect horizontal de notre vie matérielle en intégrant tout ce qu'il faut prendre en compte en permanence, moment par moment.

GTD ne donne aucun conseil arbitraire ni purement théorique. Ces cinq étapes, nous les appliquons tous chaque fois que nous devons maîtriser une situation et la stabiliser en vue d'une action productive. Si vous invitez des amis à dîner et que, de retour chez vous, vous trouvez la cuisine en pagaille, comment vous en sortir ? D'abord identifier tous les objets qui ne sont pas à leur place (collecte) ; trier ceux que vous voulez garder et ceux que vous voulez jeter (clarification) ; ranger ce qu'il convient dans le réfrigérateur, la poubelle ou l'évier (structuration) ; consulter votre livre de recettes, et notamment les ingrédients que vous avez (réflexion) ; et mettre du beurre à fondre dans la poêle (action).

Cette méthode est si simple dans son principe que, d'une façon ou d'une autre, chacun l'applique déjà mais, à mon avis, il y a en général place pour des améliorations. Le maillon faible de la gestion du flux de travail fragilise toute la chaîne : chaque maillon doit être intégré et entretenu suivant des normes homogènes.

La plupart des personnes manquent d'efficacité dans la vie, et le stress de la postmodernité met en miettes les maillons faibles. Votre vie est rendue complexe par l'excès d'information et par la rapidité des changements. Ranger une cuisine en désordre peut être simple, mais il suffit d'une petite fuite mal gérée pour voir s'ouvrir une voie d'eau. Le fait de rater un e-mail, de manquer à un engagement ou d'esquiver une décision peut avoir des conséquences incalculables. Comme ni la cadence des intrants ni le volume des informations pertinentes ne risquent de diminuer, il vaudra mieux emprunter aux arts martiaux les techniques de calme mental.

Dans le processus de collecte (1), j'observe que trop de gens entassent les éléments dans leur tête. Le nombre de choses qu'ils pourraient, devraient ou voudraient faire dépasse de loin celui

des éléments qu'ils notent ailleurs, dans un cerveau externe. Rares sont les gens qui, ayant rassemblé de nombreux intrants, passent à la clarification (2) pour déterminer ce qu'ils représentent exactement, et s'ils nécessitent une action ou pas, et laquelle. Trop de personnes ont des listes inachevées qui traînent partout, des notes de réunion, des Post-it sur leur réfrigérateur ou leur écran d'ordinateur, des listes de tâches sur leur assistant numérique : autant de références qu'ils ne consultent pas régulièrement, ce qui plonge leur psychisme dans la confusion, et crée plus de stress qu'il n'en soulage.

Certains prennent les bonnes décisions sur le moment mais celles-ci perdent leur intérêt à l'étape de la structuration (3). Je décide par exemple de parler à mon chef, mais le seul rappel disponible est dans un obscur recoin de mon cerveau : il n'est jamais disponible au bon moment, il n'est donc pas fiable.

D'autres encore ont mis en place un bon système mais ils n'accordent pas régulièrement assez de réflexion (4) à ses contenus pour que le processus fonctionne. Ils ont bien des listes et des plans créés par la collecte, la clarification et la structuration, mais ils ne les tiennent pas à jour et ne les consultent pas utilement. Beaucoup de personnes ne consultent pas à temps leur propre calendrier pour être prêts aux événements et à date pour leurs délais : c'est constamment le rush.

Demandez-vous : « De quoi ai-je besoin et sous quelle forme pour en libérer mon esprit ? » Construisez-vous un système pour qu'il fonctionne, et pas simplement pour avoir un système.

Enfin, si l'un des quatre maillons précédents est fragile, il y a un risque pour que le passage à l'action (5) ne corresponde pas à la meilleure alternative. Trop souvent, c'est le dernier qui parle qui a raison et on agit plus avec espoir qu'avec confiance. On est sans cesse tourmenté par la crainte de ne pas faire ce que l'on devrait, de manquer de temps pour des interventions potentiellement critiques et de rater complètement la tranquillité paisible caractéristique d'une productivité sans stress.

La dynamique de ces cinq étapes doit être bien comprise et les techniques et outils appropriés mis en œuvre pour fonctionner à un niveau optimal.

Personnellement, je considère comme utile – voire indispensable – de bien séparer ces étapes dans le courant de ma journée. J'ai donc un temps pour faire ma collecte de façon totalement mécanique, c'est-à-dire sans décider à chaud ce que je dois faire à propos de chaque élément. À un autre moment, je compulse mes notes de réunion. À un autre moment, de retour d'un long voyage, je trie et je structure ce que j'ai glané en chemin. Enfin, je consacre un certain temps à passer en revue tout l'inventaire de mon travail, ou au moins une partie. Et naturellement, je passe beaucoup de temps à faire tout bonnement ce que je dois faire.

J'ai découvert que souvent, on a du mal à s'organiser parce qu'on essaie de faire les cinq étapes en même temps. Trop de gens, quand ils s'assoient pour dresser une liste, tentent de faire leur cueillette dans un certain ordre, en commençant par les choses réputées les plus importantes et par ordre décroissant de priorités, sans décider quelle action doit suivre. Si vous ne décidez pas ce qu'il faut faire pour l'anniversaire de votre secrétaire – parce que ce n'est pas urgent maintenant – cette boucle ouverte va vous pomper de l'énergie et vous empêcher d'être parfaitement efficace et de garder un esprit clair pour les choses vraiment importantes. Le présent chapitre décrit en détail les cinq étapes. Les chapitres 4 à 8 suggèrent un programme pas à pas pour mettre en œuvre un système étanche pour chaque phase avec maints exemples et astuces.

COLLECTE

Il est important de savoir ce qu'il faut ramasser, et d'une façon permettant de le traiter convenablement en aval. Quand une chose est en souffrance, ce n'est pas la chose qui souffre : c'est vous. Ne vous encombrez pas l'esprit avec une foule de détails :

ramassez donc tout ce qui nécessitera tôt ou tard une action ou une décision ; et dans un avenir proche, traitez ou revoyez le tout.

➔ Ramassez 100 % des intrants

Pour éliminer les trous dans votre panier, il vous faut réunir dans des endroits précis tous vos intrants : privés et professionnels, grands et petits, urgents et pas, etc. Dès lors que vous êtes responsable de quelque chose, ramassez. Tandis que vous me lisez, de nouveaux intrants s'accumulent pour vous. Du courrier s'entasse dans vos boîtes, postales et virtuelles. En rentrant chez vous, vous trouverez des paquets et des lettres. Des documents papier arrivent dans votre corbeille d'entrée, ainsi que des courriels, des SMS et des messages dans vos outils numériques. Pendant ce temps, vous avez capturé certaines choses dans votre environnement et dans votre esprit, des choses qui ne vont pas et qui vous tourmenteront à jamais. Certains signaux sont évidents, comme vos e-mails : ils exigent d'être résolus, la boucle doit être fermée, quelque chose doit être fait. Des idées stratégiques traînent dans votre carnet, des gadgets morts dans les tiroirs de votre bureau, des magazines écornés sur votre table basse.

Dès lors que vous avez le désir, le besoin ou l'obligation de quelque chose, c'est que cette chose est inachevée. Des décisions sont en attente : par exemple, devez-vous intervenir ou pas ? Toutes les fois où vous vous êtes dit que vous alliez faire quelque chose mais où vous n'avez rien décidé, cela se stocke dans votre esprit. Cela inclut tout ce qui est en attente et en cours, ainsi que certains cas où vous avez fait tout ce qu'il fallait, mais sans reconnaître que vous en avez bel et bien fini avec ce point.

« Une tâche inachevée demeurera inachevée à deux endroits : là où elle se trouve et dans votre tête. Elle consomme de l'énergie car elle vous ronge. »

Brahma Kumaris

Pour gérer comme il convient cet inventaire de boucles ouvertes, vous devez saisir celles-ci dans des « récipients » où elles resteront jusqu'à ce que vous ayez un moment pour évaluer ce qu'elles sont

et ce que vous devez faire – ou pas – les concernant. Vous devez vider régulièrement ces récipients pour qu'ils demeurent utiles dans leur rôle de boîte d'entrée.

En gros, tout ce qui a une véritable importance pour vous est déjà collecté, au sens large. Mais si ce n'est pas directement géré par un système externe fiable, cela occupe de la place dans votre cerveau. Le fait que vous n'ayez pas mis un élément dans votre boîte d'entrée ne signifie pas qu'il ne s'est pas frayé un chemin jusqu'à votre tête. Ce dont je parle ici, c'est de la nécessité d'être sûr que tout ce que vous collectez est stocké dans un endroit autre que votre cervelle.

🕒 Les outils de collecte

Pour recueillir vos intrants, il existe des outils papier et numériques. Voici quelques versions de ces outils, destinés à recueillir les intrants externes et les intrants que vous avez vous-même créés.

- ▶ Corbeille à courrier
- ▶ Carnets, classeurs et autres systèmes papier
- ▶ Appareils numériques et audio
- ▶ Courriels et messagerie

La corbeille à courrier

En plastique, en bois, en cuir ou en métal déployé, c'est l'outil le plus courant utilisé depuis des années pour accueillir des éléments papier demandant un traitement : courrier, revues, notes de réunion, rapports annuels, billets, reçus, clefs USB, cartes de visite... et même lampes torches dont les piles sont à plat !

Le papier

Les carnets et cahiers reliés, brochés ou à feuilles mobiles, les fiches bristol et les blocs de toutes formes et tailles conviennent pour noter des idées à la volée, des renseignements, des choses à faire, etc. À vous de voir, suivant vos goûts et vos besoins logistiques.

La prise de notes numérique

Les ordinateurs, tablettes et autres smartphones font partie des outils numériques en pleine expansion ; vous pouvez les utiliser quotidiennement pour prendre des notes et conserver provisoirement des choses dont il faudra vous souvenir.

Courriels et textos

Si vous êtes branché avec le reste du monde par courrier électronique, votre logiciel comporte des zones d'archivage et de réception : c'est là que vous les garderez jusqu'au moment où vous en prendrez connaissance et les traiterez. Pas un instant de plus !

La technologie intégrée

L'évolution du numérique rend de plus en plus possible l'intégration automatique des différents supports. Les notes écrites sur papier et sur tableau blanc peuvent être instantanément numérisées, identifiées et confiées à un logiciel d'archivage. Les messages oraux peuvent être numérisés et imprimés. Vous pouvez, avec votre portable, vous envoyer à vous-même un e-mail.

Qu'ils soient de haute ou de basse technologie, tous ces outils ont la même fonction de saisie des intrants : ils permettent de collecter les informations potentiellement importantes, les engagements, les idées et les accords.

🕒 Les facteurs de succès de la collecte

Il ne suffit hélas pas d'avoir une boîte de réception pour qu'elle fonctionne. La plupart des gens ont des bidules de ramassage, mais ils ne les maîtrisent pas ou s'en servent beaucoup trop peu. Voici les trois conditions pour que votre collecte soit efficace :

Toute boucle ouverte doit être collectée et sortie de votre esprit

Si vous persistez à encombrer votre espace mental avec trop d'éléments, vous ne serez jamais motivé pour vider régulièrement vos boîtes de réception. La plupart des gens ne se soucient guère de

ces outils car ils savent que, de toute façon, ils ne constituent pas par eux-mêmes un système complet ; ils disposent donc d'une série incomplète dans leur boîte physique et d'une autre série, non moins incomplète, dans leur cerveau ; et aucune des deux ne leur rend vraiment service, à leur avis. C'est comme jouer à la pétanque sur un terrain accidenté : cela éteint toute envie de jouer.

« Faites ordonner une purgation à votre cervelle, elle y sera mieux employée qu'à vostreestomach. »

Michel Eyquem de Montaigne

Vos outils de collecte doivent faire partie intégrante de votre environnement. Gardez-les à portée de main où que vous soyez pour saisir instantanément une idée qui a du potentiel. Considérez-les comme aussi indispensables que votre brosse à dents, votre permis de conduire et vos lunettes. Quand vous serez sûr de ne jamais rien laisser échapper, vous aurez une liberté nouvelle pour avoir davantage de bonnes idées.

Garde tout en tête ou tout ailleurs. Si c'est un peu ici un peu là, tu ne te fieras ni à l'un ni à l'autre.

Le nombre de boîtes d'entrée

Ayez-en autant que vous voulez, mais aussi peu que vous pouvez. Il faut que vous en ayez toujours une sous la main, n'importe où. Mais plus vous en aurez, moins régulièrement vous les viderez. Et on en a vite trop, aussi bien en numérique que sur papier. En général, il y a largement matière à amélioration côté papier, notamment avec le nombre de corbeilles à courrier et de carnets divers. Les notes écrites doivent être recueillies et traitées au lieu de les laisser dans des piles, des cahiers et des tiroirs. Tous les documents physiques et le papier doivent systématiquement passer par la corbeille de réception. En numérique, les sources potentielles d'intrants à évaluer et à traiter ont pullulé, surtout depuis le début des réseaux sociaux, des appareils connectés et de l'omniprésent e-mail. Beaucoup de gens ont désormais plus d'une adresse e-mail et sont actifs dans au moins un réseau social ; et ils se servent en outre d'appareils mobiles numériques.

Paradoxalement, les courriels non lus ont tendance à s'accumuler, ce qui perturbe beaucoup de gens.

Au fur et à mesure que votre travail devient plus élaboré, vous aurez davantage besoin de procédures et d'outils normalisés pour

Tous les intrants potentiellement significatifs doivent atterrir dans un nombre minimum de boîtes d'entrée faciles à consulter et à revoir.

saisir les intrants et les idées. En progressant dans votre carrière par exemple, vous remarquerez sans doute que vos meilleures idées ne vous viennent pas sur votre lieu de travail. La capacité à faire fructifier ces trouvailles dépend de votre accès facile et permanent à de bons outils de collecte.

Le vidage des boîtes d'entrée

Le dernier facteur de succès pour votre collecte est évident : si vous ne videz pas vos boîtes pour en traiter le contenu, elles ne servent à rien. Vider votre boîte ne signifie pas en finir avec le traitement de leur contenu ; cela signifie simplement qu'il vous faut décider de façon précise de quoi il retourne et ce qu'il faut en faire ; et si cela ne suffit pas, il faut structurer cet élément au sein de votre système. Ne remettez jamais rien dans votre boîte d'entrée ! Le fait de ne pas vider vos boîtes revient à avoir des poubelles ou des boîtes de réception que personne ne vide et dont personne ne s'occupe : vous devrez sans cesse en acheter de nouvelles pour stocker ce volume en accroissement constant.

Mais pour vider vos boîtes, il faut mettre en œuvre un système de gestion intégré. Si les documents s'accumulent dans vos boîtes papier et numériques, c'est faute d'un système efficace en aval. Souvent, on a l'impression que mieux vaut les laisser dans la boîte d'entrée parce qu'ainsi, on sait qu'il faut y faire quelque chose mais que le moment n'est pas encore venu. La boîte d'entrée – surtout pour le papier et les courriels – est pour beaucoup de personnes le fin du fin de l'organisation ; ils savent que quelque part là-dedans, il existe un rappel qu'ils ont quelque chose à faire. Malheureusement, ce filet de sécurité n'existe plus quand la

corbeille déborde ou que la liste d'e-mails ne tient plus sur un écran.

Quand vous maîtriserez les deux étapes suivantes et que vous apprendrez à traiter et à structurer vos intrants et vos éléments en attente vite et bien, la boîte d'entrée peut revenir à son rôle initial. Voyons maintenant comment on vide ces boîtes d'entrée sans nécessairement faire le travail sur-le-champ.

Un blocage de flux diminue la capacité à être présent, frais et créatif dans son domaine.

CLARIFICATION

Ce que j'ai apporté de plus fructueux à la quasi-totalité de mes clients, c'est de savoir vider leur boîte d'entrée élément par élément, en réfléchissant bien. Un jour, j'ai aidé une cheffe de service d'une entreprise d'importance mondiale à traiter jusqu'au bout le contenu de toutes ses boîtes. Elle a pris un siège, éberluée ; elle m'a dit qu'elle avait précédemment éprouvé une certaine détente à partir du moment où elle avait pu faire confiance à son calendrier : elle savait à quelles réunions elle devait participer. Mais quand nous avons achevé ensemble de clarifier le contenu de ses boîtes de réception, elle a de nouveau senti le même soulagement, mais cette fois par rapport à tous les autres aspects de son travail. Les actions et les informations qu'elle avait besoin qu'on lui rappelle étaient désormais identifiées, et confiées à un système concret.

Quelles questions devez-vous vous poser à propos de chaque courriel, texte, message vocal, note de service, note de réunion ou idée personnelle ? C'est cet élément de votre gestion des intrants qui est la base de votre organisation personnelle. La plupart des gens essaient de s'organiser, mais ils commettent l'erreur de ne pas le faire de façon exhaustive. Il est impossible d'organiser des intrants : on ne peut que les capturer et les traiter.

« Mieux vaut avoir tort qu'être vague. »

Freeman Dyson

En revanche, on peut structurer les actions à entreprendre en se fondant sur les décisions que l'on a déjà prises concernant ce qu'il y a lieu de faire. L'ensemble – collecte et structuration – figure sur le tronc central de l'organigramme ci-contre.

➤ **Qu'est-ce qu'un intrant ?**

Bonne question ! Un intrant, c'est tout ce qui arrive dans une boîte de réception. Par exemple, beaucoup d'éléments qui tendent à fuir nos systèmes d'organisation personnelle sont des formulaires anonymes provenant de l'administration ou de notre entreprise. Faut-il en faire quelque chose ? Et puis il y a ce courriel du service des ressources humaines annonçant que le machin du bidule représente désormais la politique de Trucmuche ? J'ai exhumé des tonnes de messages accumulés dans des piles et des tiroirs qui y avaient échoué car le client avait omis de consacrer quelques secondes à comprendre le sujet. C'est pourquoi la décision suivante est critique.

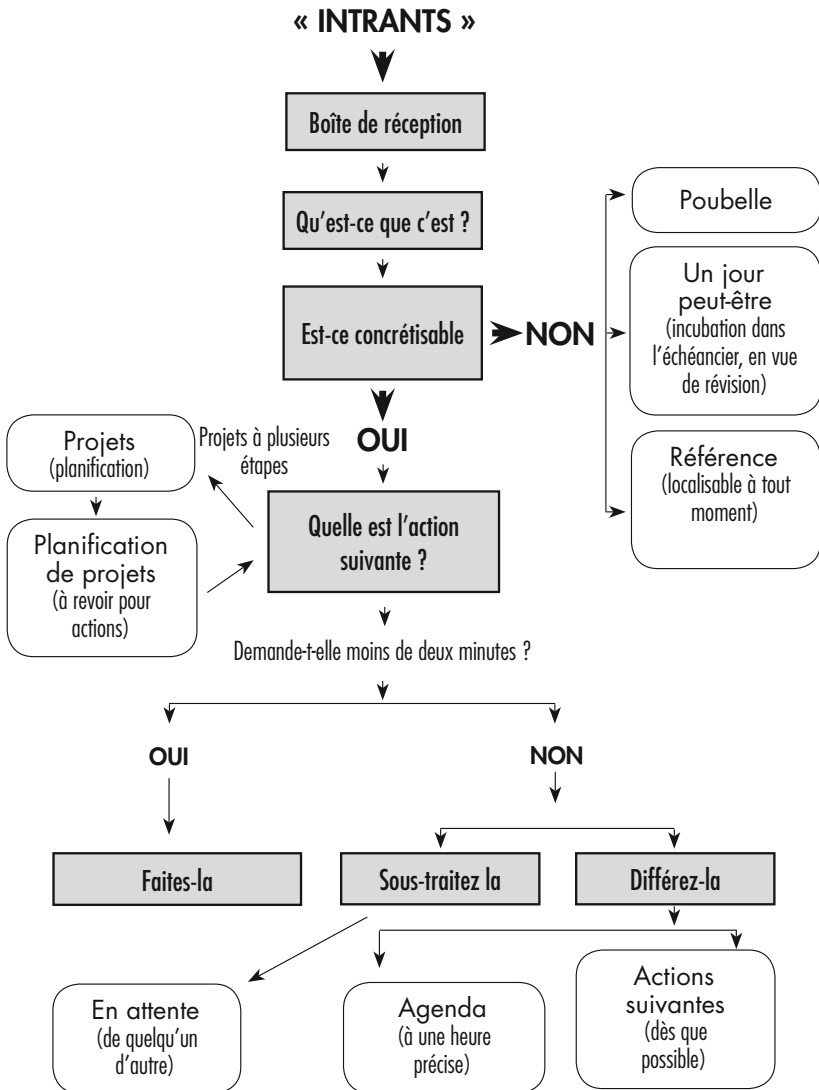
➤ **Est-ce concrétisable ?**

Il n'y a que deux réponses à cela : oui et non.

Non concrétisable ➡ Si la réponse est non, nous avons trois possibilités :

1. C'est obsolète ou inutile : poubelle !
2. Rien à faire maintenant, mais plus tard peut-être... (incubation)
3. C'est une information potentiellement intéressante qui pourrait s'avérer utile un jour. (référence)

Chacune de ces trois catégories peut être gérée : nous verrons cela au chapitre suivant. Pour le moment, vous avez besoin de trois choses : d'une corbeille à papier ou d'une touche « Supprimer » pour la poubelle numérique ; d'un échéancier ou d'un calendrier pour les documents en incubation ; et d'un bon système de classement pour les informations de référence.



Organisation du flux de travail : clarification

Concrétisable ➡ Voici maintenant le groupe d'éléments à propos desquels il y a quelque chose à faire. Quelques exemples : un e-mail demandant un condensé du discours que vous avez accepté de faire à l'occasion d'un déjeuner ; les notes dans votre corbeille de réception prises lors d'un rendez-vous avec le vice-président

de votre groupe, à propos d'un nouveau projet important qui comporte l'intervention d'un consultant extérieur.

Pour chaque élément concrétisable, il y a deux points à déterminer :

1. Quels sont les projets dont vous vous occupez et quels sont les résultats auxquels vous vous êtes engagé ?
2. Quelle est la prochaine action à exécuter ?

Si cela concerne un projet... ■■■ Il faut saisir ce résultat dans la liste projets. Voilà le jalon que vous plantez dans le sol pour vous rappeler qu'il y a là une boucle ouverte, jusqu'à ce que vous la

« Il ne faut pas beaucoup d'énergie pour faire les choses, il en faut davantage pour décider ce qu'il faut faire. »

Elbert Hubbard

refermiez. La révision hebdomadaire (voir page 91) de cette liste vous rappellera cet élément toujours en souffrance. Il restera présent et vivant dans votre système de gestion (et non dans votre tête) jusqu'à ce que vous l'acheviez ou le supprimiez.

Quelle est l'action suivante ? ■■■ C'est la question critique à vous poser pour tout ce que vous avez collecté ; si vous y répondez correctement, vous avez la clef d'une structuration substantielle. La prochaine action (ou action suivante) est le premier acte visible et concret que vous devez accomplir pour passer de la réalité actuelle à l'achèvement.

Voici quelques exemples de prochaines actions :

- ▶ Appeler Charles-Henri/ nom et numéro de l'atelier dont il a parlé.
- ▶ Les points clefs pour la réunion budget.
- ▶ Parler à Delphine du système de classement à installer.
- ▶ Rechercher sur Internet des cours d'aquarelle.

Ce sont des actions concrètes que vous devez exécuter. Ces rappels constitueront le plus gros du grain à moudre par votre système personnel de gestion de productivité.

Faites-la, sous-traitez la ou reportez-la. ■■■ Une fois que vous avez défini l'action suivante, vous devez choisir :

1. de l'exécuter. Si elle prend moins de deux minutes, c'est tout de suite.
2. de la sous-traiter. Si elle prend plus de deux minutes, demandez-vous si vous êtes le mieux placé pour l'accomplir. Si la réponse est non, déléguez-la à la bonne personne.
3. de la différer. Si elle prend plus de deux minutes et que vous êtes celui qui doit l'exécuter, vous devez la reporter en la consignant sur une ou plusieurs listes d'actions suivantes.

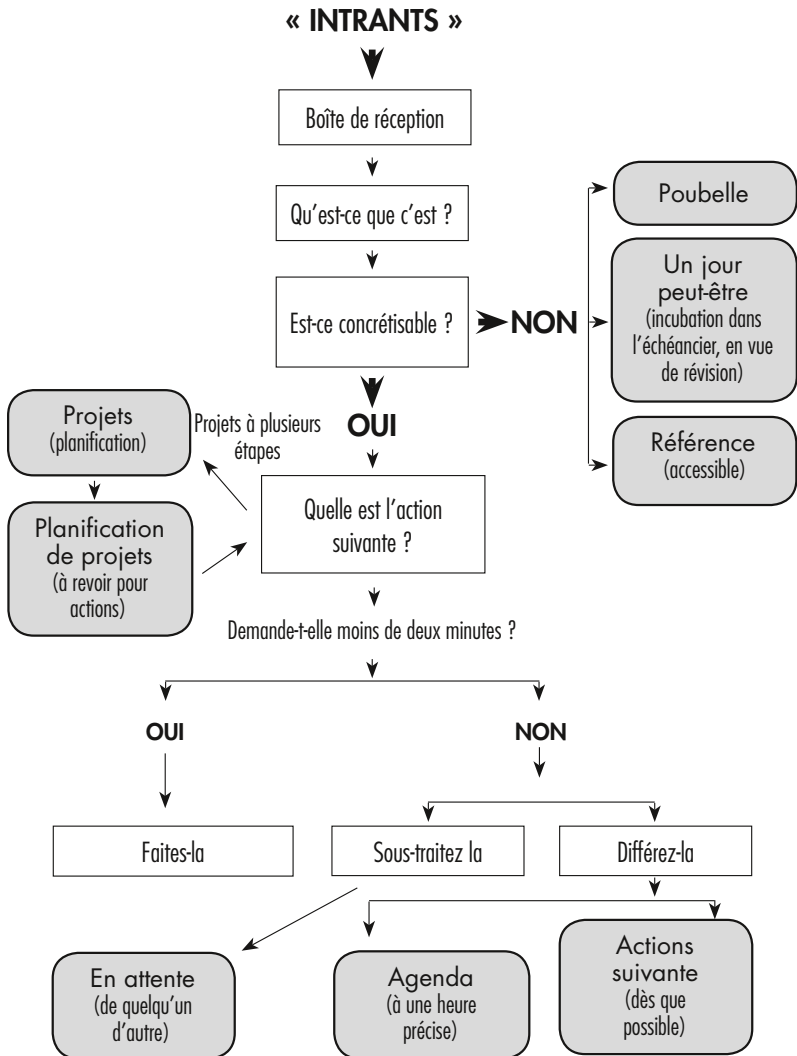
STRUCTURATION

Le cercle extérieur de l'organigramme précédent comporte huit catégories de rappels et de documents résultant du traitement de vos intrants. Ces huit catégories mises ensemble forment un système complet pour structurer tout ce que vous avez sur le dos, et tout ce qui peut s'y ajouter de façon quotidienne ou hebdomadaire.

Étre organisé signifie simplement que chaque chose est à sa place en fonction de ce qu'elle signifie pour vous.

Pour les éléments non concrétisables, les destinations sont *poubelle*, *incubation* et *référence*. S'il n'y a pas d'action à suivre sur un élément, il vous faut le jeter, le consigner sur votre échéancier pour le revoir plus tard ou l'archiver pour le retrouver quand vous en aurez besoin. Pour gérer les éléments concrétisables, il vous faut une liste de projets, des dossiers ou des rangements pour les plans de projets et les contenus, un agenda, une liste de rappels d'actions suivantes et une liste de rappels des éléments sous-traités. Toutes ces catégories correspondent à des objets physiques. Quand je parle de liste, je fais référence à des séries de rappels à revoir : liste sur un cahier en papier, liste dans un logiciel sur ordinateur ou dossier contenant un morceau de papier différent pour chaque élément. Par exemple, la liste des projets en cours peut être sur une page d'un classeur à feuillets mobiles ; ce peut être aussi une catégorie dans la fonction Tâches d'une application logicielle ; ou encore une simple chemise portant l'étiquette liste de projets. Le rappel des éléments en incubation

(exemple : après le 1^{er} mars, joindre mon expert-comptable pour RV) peut être stocké dans un agenda papier, un dossier échéancier ou un calendrier numérique.



Organisation du flux de travail : structuration

➔ Projets

Pour moi, un projet se définit par un résultat à atteindre en moins d'un an et exigeant plus d'une action. Cela signifie que des questions mineures que l'on n'a pas idée de qualifier de projets figureront sur cette liste au même titre que les affaires importantes. Et pour moi, c'est logique : s'il ne suffit pas d'une étape pour arriver à quelque chose, il faut tracer une ligne d'arrivée pour se remémorer que quelque chose reste à faire. Si vous n'avez pas de support externe pour vous le rappeler, il ne se privera pas de se glisser dans votre tête. Quant au délai d'un an, j'estime qu'une révision hebdomadaire suffit pour vérifier périodiquement l'état d'avancement. Autrement dit, c'est une liste de boucles ouvertes, dont la taille importe peu.

Exemples de projets

- ▶ Accueillir nouveau salarié
- ▶ Faire nouveau tirage article AB
- ▶ Prendre vacances en août
- ▶ Trouver un publicitaire
- ▶ Organiser séminaire externe personnel
- ▶ Potager : plantation de printemps
- ▶ Publier livre
- ▶ Chercher ressources pour projet vidéo
- ▶ Mettre à jour logiciels
- ▶ Faire calendrier conférences 2016
- ▶ Codicille testament
- ▶ Finir contrat de travail
- ▶ Finir budgets
- ▶ Changer l'ampoule de la véranda
- ▶ Finir offre de produits nouveaux
- ▶ Acheter nouvelle table de cuisine
- ▶ Apprendre nouveau logiciel CRM
- ▶ Inscrire Diane au collègue

Au départ, il n'est pas nécessaire de trier les projets, même par taille ou par priorité. Il suffit qu'ils figurent sur la liste à revoir

régulièrement pour que l'action suivante soit définie pour chacun d'eux.

On ne fait pas un projet : on exécute des actions qui y sont liées. Quand on a exécuté un certain nombre d'actions suivantes bien choisies, on parvient à une situation correspondant suffisamment à l'idée initiale qu'on avait du résultat pour qu'on puisse considérer le projet comme achevé. Une liste de projets, c'est une compilation des lignes d'arrivée que nous traçons tout en faisant avancer convenablement les actions suivantes de chaque projet.

On a parfois des raisons de trier les projets en sous-catégories en fonction de ses centres d'intérêt mais, au départ, mieux vaut garder une liste unique : il sera facile de personnaliser votre système au fur et à mesure que vous prendrez de bonnes habitudes.

Les documents projets

Pour beaucoup de projets, vous accumulerez des informations pertinentes qu'il vous faudra structurer par thème, par sujet ou par nom de projets. Votre liste de projets en sera l'index. Tous les détails, plans et documents dont vous pouvez avoir besoin dans le cadre de vos différents projets doivent être placés dans des chemises, des fichiers, des carnets ou des classeurs séparés.

Documents et références ➡ Une fois que vous avez structuré vos documents projets par thème ou par sujet, vous constaterez probablement que ce classement est pratiquement identique à celui de vos documents de référence, et peut donc être placé dans le même système de dossiers de référence (par exemple, un dossier « mariage » peut figurer avec les classeurs de référence générale). La seule différence est que, pour les projets en cours, les documents doivent être revus de façon plus exhaustive afin d'identifier toutes les actions suivantes nécessaires.

Je recommande en général à mes clients de ranger leurs documents projets ailleurs que sous leurs yeux. Si vous avez un bon système de rangement de vos documents de travail à portée de

la main, vous constaterez sans doute que c'est la façon la plus simple de les structurer. Parfois, il peut être plus pratique de garder les documents sortis et immédiatement disponibles surtout quand on travaille sur un projet qui bouge beaucoup, et dont il faut consulter les références plusieurs fois par jour. Pour les documents papier, on peut penser à des corbeilles empilables ou à des porte-revues.

Paradoxalement, le numérique a rendu à la fois plus simple et plus complexe l'archivage de documents. Il est simple et facile de copier quelque chose quelque part et de le coller ailleurs, mais où le mettre ? Il y a de la place partout et d'innombrables façons de ménager l'accès à l'information, pour soi-même et pour les autres. La meilleure pratique est de classer ses documents numériques de référence de façon aussi simple que possible ; il faut régulièrement revoir ce classement et en désherber le contenu.

🕒 Les catégories de prochaines actions

Comme cela apparaît dans l'organigramme du flux de travail, le choix de l'action suivante est fondamental. Cette action est l'acte physique et visible – sans exception – correspondant à chaque boucle ouverte.

Naturellement, les actions exécutées en moins de deux minutes et toutes celles qui ont déjà été accomplies n'ont pas besoin d'être suivies. L'incident est clos. Ce qui en revanche doit être suivi, ce sont les actions à exécuter à un moment particulier du temps, à porter sur l'agenda. Les actions à exécuter dès que possible, à inscrire dans la liste des actions suivantes ; et toutes celles dont on s'est déchargé auprès d'autres personnes, à inscrire sur la liste d'attente.

Agenda

Les rappels d'actions s'inscrivent dans deux catégories : celles qui sont liées à une date et à une heure particulières et celles qui

doivent être faites au plus tôt. La première catégorie, c'est votre agenda qui vous en débarrasse. On y trouvera :

- ▶ les actions à exécuter à une heure donnée ;
- ▶ les actions à exécuter un jour donné ;
- ▶ les informations à voir un jour donné.

Actions à faire à une heure donnée ➡ Ce sont les rendez-vous. Souvent, la prochaine action à exécuter sur un projet est la participation à une réunion qui a été organisée pour en débattre. Un simple suivi de l'agenda suffit.

Action à faire un jour donné ➡ C'est tout ce que vous devez faire un jour donné, mais pas forcément à une heure donnée. Par exemple, vous avez dit à Aïcha que vous l'appelleriez vendredi pour savoir si le rapport que vous lui avez communiqué lui convient. Elle n'est pas obligée de vous donner de réponse jusqu'à jeudi et elle part en Hongrie le samedi : c'est donc le vendredi qu'il convient d'agir, mais à l'heure qui vous arrange. Cette action doit être inscrite sur la page vendredi de l'agenda mais sans précision d'heure. Il est utile d'avoir un agenda sur lequel on peut noter aussi bien le jour que l'heure.

Les informations à revoir un jour donné ➡ À l'agenda on doit également confier les choses que l'on doit consulter un jour donné : pas forcément des actions à exécuter mais des informations qui seront utiles à cette date. Par exemple, le plan d'accès pour un rendez-vous, les activités auxquelles participent des tiers (famille ou collègues), et des événements intéressants. Il est utile de mentionner certains rappels, par exemple de téléphoner à une personne à son retour de vacances. C'est aussi sur l'agenda que l'on portera les délais et les actions à entamer.

« Bienheureux les souples,
ils ne resteront pas coincés. »

Michael McGriffy

Et les choses à faire ? Il y a trois choses à faire figurer au calendrier, ce sont celles citées ci-dessus et nulle autre. Cela peut être une hérésie pour les doctrines de gestion du temps du siècle dernier, qui enseignaient à peu près toutes que le secret consiste

à faire la liste de choses à faire chaque jour. Mais ces listes ne sauraient figurer dans un agenda pour deux raisons.

La première, c'est que l'arrivée continuelle de nouveaux intrants et les priorités tactiques du moment modifient tellement les tâches quotidiennes qu'il est pratiquement impossible de fixer à l'avance une date pour des actions données. Le fait de préparer un scénario général à titre de référence est toujours utile, mais il doit rester renégociable à tout instant. Quoi de plus démoralisant et chronophage que d'insérer des intrants dans l'agenda et de devoir les inscrire à nouveau le lendemain parce qu'on n'a pas eu le temps de s'en occuper ? Les listes prochaines actions, que je défends, contiennent tous les rappels d'action, y compris celles qui sont liées à un moment particulier. Inutile de les réécrire tous les matins.

La seconde raison pour ne pas les faire figurer à l'agenda est la suivante : si on inscrit sur une liste de choses à faire dans la journée des actions sans caractère d'urgence, cela dilue l'insistance sur les vraies priorités. Si je dois absolument appeler Aïcha vendredi parce que c'est le seul jour où elle est là, mais que j'ajoute cinq autres obligations moins importantes et nullement liées à cette date, je risque de ne jamais appeler Aïcha si j'ai des imprévus. Et c'est mon cerveau que j'inviterai à me rappeler que pour ce coup de fil, je n'aurai pas de deuxième chance. Ce n'est pas la bonne façon d'utiliser le système. Pour moi, l'agenda est intangible : ce qui y figure à une date donnée doit être fait le jour même ou jamais. Les seuls éléments à biffer correspondent à des changements de rendez-vous.

Ceci dit, rien n'interdit de créer une petite liste informelle, extraite de l'inventaire des actions suivantes, regroupant la catégorie si j'ai le temps, j'aimerais vraiment... Mais pas question de la confondre avec les véritables obligations ; elle doit être traitée avec suffisamment de légèreté pour être jetée ou modifiée à chaud, au gré des surprises inévitables de la journée.

La liste actions suivantes

Ainsi, où va le rappel des actions ? Dans la liste des actions prochaines qui, avec l'agenda, sont au cœur de la gestion des actions quotidiennes.

Toute action non délégable et durant plus de deux minutes doit être suivie. Leur rappel doit figurer dans les listes correspondantes pour être évaluée à tout moment parmi les choses qu'il faut faire ; par exemple : « Appeler Marcel Lutringer/réunion budget », « courriel aux amis/nouvelles familiales », et « brouillon/conférence annuelle des vendeurs ».

S'il n'y en a que vingt ou trente, autant les garder tous dans une liste prochaines actions à revoir dès que l'on a un instant. Mais bien souvent, leur nombre se situe entre 50 et 150. Dans ce cas, il est logique de les diviser en catégories, par exemple téléphone pour les moments où on en a un sous la main, et ordinateur quand on a accès à celui-ci.

« Tout doit être fait aussi simplement que possible, mais pas plus simplement. »

Albert Einstein

➤ Éléments non concrétisables

On a besoin de systèmes cohérents pour gérer des choses qui n'exigent aucune action. Ces éléments entrent dans trois catégories : poubelle, incubation et référence.

La poubelle

Les documents n'engageant aucune action potentielle et sans valeur de référence doivent être purement et simplement détruits, c'est-à-dire jetés, déchiquetés ou recyclés. Si on les laisse pourrir dans des catégories, cela surcharge le système et pollue l'environnement.

L'incubation

Par exemple, je lis dans une revue un article qui me donne l'idée d'un éventuel projet à venir. Je souhaite me le remémorer plus tard. Qu'est-ce que j'en fais ? Autre exemple : j'obtiens le calendrier

de la prochaine saison de l'orchestre symphonique du Capitole et j'y vois des événements passionnants qui auront lieu dans quatre mois : je ne peux rien faire pour le moment, faute d'avoir la liste des voyages que je prévois à cette échéance. Mais si je suis à Toulouse à ce moment, j'aimerais en profiter. Que faire ?

Il existe deux outils d'incubation à ma disposition : les listes Un jour peut-être... et le système de l'échéancier tournant.

Un jour peut-être ➡ Il peut être fructueux de garder à jour une liste de choses que l'on désire faire à moyen terme. C'est le parking des projets impossibles à démarrer tout de suite, mais que l'on ne souhaite pas oublier totalement. Il faut simplement se les remémorer régulièrement.

Exemples de liste Un jour peut-être

- ▶ Faire un saut à l'élastique
- ▶ M'inscrire à un club d'œnologie
- ▶ Apprendre l'espagnol
- ▶ Passer un mois dans un ashram
- ▶ Suivre des cours d'aquarelle
- ▶ Créer mon site Internet
- ▶ Refaire la cuisine
- ▶ Créer une fondation en faveur des enfants
- ▶ Construire une piscine
- ▶ Acheter un piano
- ▶ Faire un vol en montgolfière
- ▶ Publier mes mémoires
- ▶ Obtenir un diplôme de plongée
- ▶ Faire une cousinade
- ▶ Apprendre le tango
- ▶ Installer un bassin à koi
- ▶ Apprendre à faire du foie gras

Ces éléments font partie des projets qui m'attirent, et que je souhaite me remémorer périodiquement. Leur liste est à revoir

régulièrement pour avoir son utilité. Je préconise d'en parcourir le contenu à chaque révision hebdomadaire (voir page 91).

Il existe d'autres types d'informations analogues à celles de Un jour peut-être mais qui ne doivent être revues que quand on décide de s'investir dans un type particulier d'activités. Ce genre de listes peut concerner par exemple :

- ▶ Livres à lire
- ▶ Vins à déguster
- ▶ Recettes à essayer
- ▶ DVD à louer
- ▶ Week-end à organiser
- ▶ Activités pour les enfants
- ▶ Formations à suivre
- ▶ Sites Internet à visiter

Ces rappels peuvent favoriser l'exploration créatrice. Il est donc bénéfique de dresser ce genre de liste.

Le système de l'échéancier tournant ■■■ La deuxième catégorie d'éléments à incuber est la liste de ce que vous souhaitez vous rappeler après une date donnée. La solution la plus élégante est l'échéancier tournant, ou « agenda perpétuel ». Cette méthode permet en quelque sorte de vous adresser un message à une date ultérieure.

L'agenda peut servir à la même chose. Par exemple, vous pouvez y inscrire au 1^{er} mai que telle ou telle taxe tombe un mois plus tard ; ou à la date du 12 septembre, que le *Lac des cygnes* sera joué par le Bolchoï à l'opéra dans six semaines.

Pour davantage de détails, voir chapitre 7.

Les documents de référence

On tombe souvent sur des informations qui n'exigent aucune réaction mais ont une valeur informative intrinsèque. On souhaite les

conserver, pour revenir dessus quand le besoin se fera sentir. On peut les stocker sur papier ou sur support numérique.

Parmi les documents papier, on peut citer le menu du traiteur thaï voisin, des croquis, les dépliants d'un décorateur... Ils doivent être classés dans un système fonctionnel physique ou numérique. Ce système peut être un simple cahier, un classeur à feuilles mobiles, une liste de bons restaurants, les numéros de téléphone des membres du conseil de classe, et même une armoire entière de dossiers suspendus concernant la fusion de votre entreprise. Le numérique marque sans cesse des points mais il arrive que la version papier soit le support le plus efficace pour archivage et consultation.

L'archivage électronique en revanche peut être un système de sauvegarde dans le nuage, ou les répertoires d'un logiciel de communication.

L'important, c'est que l'étiquetage des documents de référence autorise l'accès facile à l'information, chaque fois que nécessaire. Les systèmes de référence peuvent généralement prendre deux formes : 1) le stockage par thèmes et domaines et 2) les fichiers généraux. Le premier groupe se définit lui-même selon la façon dont les éléments y sont stockés : par exemple, un tiroir de dossiers suspendus consacrés aux contrats, classés par date ; un tiroir contenant seulement les informations confidentielles liées à la rémunération des salariés ; des armoires contenant les affaires de contentieux clôturées à consulter dans le cadre de futurs procès ; ou encore une base de données clients et prospects.

Les références générales ➡ Ce deuxième type de référencement à garder sous la main contient des documents qui n'appartiennent à aucune catégorie préconçue. Par exemple, les manuels utilisateur pour l'électroménager, les notes manuscrites d'une réunion concernant le projet Massol, les yens restants de votre dernier voyage à Tokyo (et que vous emporterez pour le prochain).

L'absence d'un bon dossier de référence générale peut être un des pires goulots d'étranglement dans la mise en place d'un système efficace de gestion personnelle. Si l'archivage et le stockage ne sont pas faciles et rapides (voire amusants !), on a tendance à entasser et stocker n'importe quoi n'importe comment, au lieu de trier et ranger méthodiquement. Si les documents de référence ne sont pas parfaitement séparés, la frontière entre les éléments concrétisables et non concrétisables devient floue, visuellement et psychologiquement, et plonge l'esprit dans la confusion. La création d'un bon système opérationnel pour cette catégorie de documents est une tâche critique pour parvenir à la productivité sans stress ; nous y reviendrons en détail dans le chapitre 7.

LA RÉFLEXION

Une chose est de noter « bouteille de lait » sur une liste d'achats, une autre est de se le remémorer quand on est au supermarché. De même, une chose est de noter d'appeler un ami touché par un événement majeur, une autre est de s'en souvenir quand on a un peu de temps et un téléphone sous la main.

Il faut à la fois savoir prendre du recul pour embrasser d'un coup d'œil l'ensemble de ses engagements et plonger au ras des pâquerettes pour exécuter les actions concrètes. Ces coups d'accordéon doivent se succéder à intervalles bien choisis. Pour la plupart des gens, le miracle de la gestion du flux de travail se matérialise dans l'étape de réflexion cohérente. Cela consiste principalement dans la révision hebdomadaire de tous les projets en cours et de toutes les boucles ouvertes au niveau de ce que j'appelle l'Horizon 1 (voir page 96). C'est là que l'on passe en revue toutes les actions et options qui ont été définies : cela améliore de façon radicale l'efficacité des choix que l'on fait.

La vie est plus complexe que ce qu'un système unique est capable de décrire et de coordonner ; mais la méthode *GTD* constitue un modèle cohérent pour mettre à leur place les éléments clefs ;

ceux-ci doivent être l'objet de votre attention, vous devez les tenir à jour et les passer en revue de façon organisée. La plupart des gens font cela de façon fragmentaire, mais pas systématique.

➤ La révision périodique

Si vous mettez en place un système structuré d'organisation personnelle tel que je le préconise, c'est-à-dire comportant une liste de projets, un agenda, une liste actions suivantes et une liste en attente, il ne vous faudra pas déployer de grands efforts pour le garder en fonctionnement.

L'élément à revoir le plus fréquemment est l'agenda qui vous rappellera le minimum vital, c'est-à-dire les choses qui doivent à tout prix être traitées dans la journée. Cela ne signifie pas que ces éléments sont les plus importants dans l'absolu, mais juste qu'ils doivent être traités. À tout instant, le fait de savoir quoi faire et quand libère un espace de manœuvre. Dès que vous en finissez avec une action de l'agenda (réunion, coups de fil, brouillon définitif d'un rapport), biffez-la et voyez ce qu'il vous reste à faire : c'est une saine habitude.

Passez en revue toutes les listes, vues d'ensemble et cartes d'orientation qu'il faut, aussi souvent que nécessaire pour sortir leur contenu de votre esprit.

Après avoir consulté son agenda, on se tourne en général vers la liste prochaines actions. Cette liste est l'inventaire des actions prédéfinies que vous pouvez exécuter dès que vous avez du temps libre dans la journée. Si cette liste est structurée par contextes (à la maison, devant l'ordinateur, en réunion avec Philippe), vous ne les mettez en jeu que dans le bon contexte.

« Les affaires de la vie embrassent une multitude d'intérêts et celui qui réfléchit sur l'un d'eux sans tenir compte des autres est un doux rêveur incapable de maîtriser les affaires du monde. »

James Fenimore Cooper

Les listes projets, en attente et un jour peut-être ne doivent être revues qu'à partir du moment où vous vous posez des questions les concernant.

Un facteur critique de succès : la révision hebdomadaire

Tout ce qui nécessite une action de votre part doit être revu assez souvent pour que votre esprit soit totalement déchargé de leur mémorisation. Pour vous fier à tous les jugements rapides et intuitifs que vous prononcez sur vos actions minute après minute, vous devez régulièrement prendre du recul et de l'altitude. D'après mon expérience avec des milliers de clients, cela se traduit par une habitude décisive pour réussir : la revue hebdomadaire.

Toutes vos listes projets en cours ou envisagés, actions suivantes, ordres du jour, en attente et même un jour peut-être doivent être revues une fois par semaine. Cela vous donne la chance de vérifier que votre esprit est libre, que tous les éléments en vrac des derniers jours ont été collectés, clarifiés et structurés.

Si vous êtes comme tout le monde, vous savez que l'on peut perdre les pédales en quelques jours de rush. C'est d'ailleurs prévisible car la pression ne cesse de croître dans notre monde connecté qui ne s'arrête jamais. Vous souhaitez vous arracher au pullulement des contraintes immédiates pour rester parfaitement net en permanence. Mais pour aller de l'avant en toute confiance, il vous faut faire un nettoyage et une mise à jour des contenus hebdomadaires.

La revue hebdomadaire vous permet :

- ▶ de collecter et traiter tous vos éléments ;
- ▶ de revoir votre système ;
- ▶ de mettre à jour vos listes ;
- ▶ de parvenir à une situation ordonnée et nette, à jour et exhaustive.

La plupart des gens n'ont pas de système véritablement complet : ils ne tirent donc pas grand profit de son passage en revue car celui-ci n'est pas exhaustif. Ils gardent le sentiment vague que quelque chose manque peut-être à l'appel. Ainsi, les avantages

Il faut se servir de sa tête pour la vider.

lendemain, vous agissez en toute liberté. À l'instant t, il y a des tas d'actions que vous n'exécutez pas. Comment discerner ce qu'il faut faire et ne pas faire, et se sentir en paix avec ça ? Le secret, c'est de faire confiance à son intuition ; si vous avez collecté, clarifié, structuré et réfléchi à propos de vos engagements en cours, vous entraînez votre intuition.

Il existe trois modèles qui peuvent vous être utiles si vous les intégrez dans votre processus de décision. Ils ne vous donneront pas de réponse mais ils vous permettront de cadrer plus intelligemment vos alternatives ; par exemple : appeler Erwan, envoyer un e-mail à votre fils qui est à l'école ou avoir une conversation à bâtons rompus avec votre secrétaire. Les remèdes miracles de la gestion du temps et des priorités sont incapables de faire cela.

1. Le modèle à quatre critères pour faire des choix d'action à chaud

Ce mercredi à 15 h 22, comment choisir ce qu'il faut faire ? Tout de suite, il existe quatre critères à appliquer dans l'ordre suivant : le contexte, le temps disponible, l'énergie disponible et la priorité.

Les trois premiers sont les contraintes qui ne vous lâchent jamais, et le quatrième présente des valeurs hiérarchisées propres à vos actions.

Contexte ➡ On est toujours limité par ce qu'on a la capacité de faire à un moment donné. Certaines actions peuvent être exécutées n'importe où (par exemple faire un croquis avec un crayon sur un carnet), mais la plupart sont liées à un lieu donné (chez soi, au bureau) ou à la disponibilité d'un outil (téléphone, ordinateur). Ce sont les facteurs premiers limitant votre choix quant à ce que vous pouvez faire sur l'instant.

Temps disponible ➡ Dans combien de temps serez-vous tenu de faire autre chose ? Si vous avez une réunion dans cinq minutes, cela vous empêche d'entreprendre des actions excédant cette durée.

Énergie disponible ➡ Vous êtes en forme ? Certaines actions exigent une bonne dose d'énergie mentale créatrice. D'autres sont surtout éprouvantes physiquement ; d'autres enfin ne consomment guère des deux.

Priorité ➡ Compte tenu du contexte, du temps et de l'énergie disponibles, quelle action va vous faire le plus avancer ? Supposons que vous êtes au bureau avec un téléphone et un ordinateur ; vous avez une heure devant vous et votre énergie est de 7 sur une échelle de 0 à 10. Allez-vous rappeler un client, travailler sur une offre, traiter vos e-mails ou appeler votre conjoint pour prendre des nouvelles de sa journée ?

Il y a toujours plus à faire qu'on ne peut en faire, et on ne peut faire qu'une chose à la fois. Le secret, c'est de se sentir aussi bien par rapport à ce qu'on fait que par rapport à ce que l'on ne fait pas pour le moment.

C'est le moment d'interroger votre intuition et de vous fier à votre jugement. Pour approfondir ce concept, voici deux modèles pour décider ce que vous avez de plus important à faire.

2. Le triple modèle d'identification du travail quotidien

Quand vous travaillez, vous faites une des trois choses suivantes :

- ▶ un travail prédéfini ;
- ▶ le travail qui se présente ;
- ▶ la définition d'un travail à faire.

Les tâches prédéfinies ➡ Quand vous faites un travail prédéfini, vous travaillez à partir de votre liste actions suivantes et de votre agenda : vous exécutez des tâches dont vous avez précédemment décidé de les exécuter ou bien vous gérez votre flux de travail. Vous passez les coups de fil nécessaires, vous notez les idées qui vous viennent, vous participez à des réunions ou vous préparez une liste de points à aborder avec votre avocat.

Faire le travail qui se présente ➡ Il arrive souvent que face à un imprévu, on décide, librement ou pas, de s'en occuper tout de

suite. Par exemple, votre associée déboule dans votre bureau pour parler du lancement d'un nouveau produit : vous lui offrez un siège et abandonnez ce que vous étiez en train de faire. Chaque jour a son lot de surprises et rares sont celles qui ne vous coûtent ni temps ni énergie. Quand vous décidez de réagir à chaud, c'est que vous estimez ces imprévus plus importants que tout le reste de votre programme.

Définir son travail ➡ Cela comporte le vidage de vos boîtes d'entrée, la lecture de vos messages numériques et de vos notes de réunion, et la fragmentation de nouveaux projets en étapes concrétisables. Pendant que vous traitez vos intrants, vous accomplissez au passage certaines actions de moins de deux minutes, vous jetez et vous archivez beaucoup de choses (c'est d'ailleurs une façon de faire ce qui se présente). Une belle part de cette activité consiste à identifier les choses qu'il faudra faire plus tard et pas tout de suite. Vous complétez donc au fur et à mesure les listes correspondantes.

Une fois que vous avez défini tout votre travail, vous avez la garantie que vos listes de choses à faire sont à jour. Et en fonction du contexte, du temps et de l'énergie dont vous disposez, vous avez encore plusieurs alternatives d'actions suivantes. La dernière chose à déterminer, c'est la nature de votre travail, ses objectifs et ses normes.

3. Le modèle à six niveaux pour réviser votre propre travail

Vos priorités doivent inspirer vos choix, mais la plupart des modèles permettant ce tri ne sont pas fiables pour la majorité de votre vrai travail quotidien. Pour savoir ce que sont vos priorités, vous devez savoir en quoi consiste votre métier. Et il y a au moins six points de vue différents à partir desquels vous pouvez le définir. Quand on regarde le paysage à partir d'un bâtiment, on observe des choses différentes selon l'étage auquel on se trouve.

- ▶ Horizon 5 : raisons d'être et principes
- ▶ Horizon 4 : perspective

- ▶ Horizon 3 : buts
- ▶ Horizon 2 : domaines de responsabilités et d'intérêt
- ▶ Horizon 1 : projets en cours
- ▶ Rez-de-chaussée : actions en cours

Parcourons cette pile de bas en haut.

Rez-de-chaussée : actions en cours ►► C'est la liste de toutes les actions que vous devez accomplir : coups de fil, courriels, courses, ordres du jour et conjoint. Si le monde s'arrêtait de tourner pour vous permettre de les dénombrer, vous en compteriez probablement plus de cent, sans nouvel intrant de votre part ni de quiconque.

Horizon 1 : projets en cours ►► Les actions qui vous incombent appartiennent à vos projets en cours, qui sont sans doute entre trente et cinquante. Ce sont les résultats à relativement court terme que vous voulez atteindre, tels qu'installer un nouvel ordinateur chez vous, organiser une conférence de ventes, déménager votre quartier général et aller chez le dentiste.

« Achevez vos projets, assumez vos responsabilités, respectez vos promesses : votre conscient et votre subconscient vous donneront tous les deux une impression de réussite, conduisant à un sentiment d'accomplissement, de valeur et d'unité. »

John Roger

Horizon 2 : domaines de responsabilités et d'intérêt ►► Vous créez ou acceptez vos projets et vos actions du fait du personnage que vous êtes, de vos intérêts et de vos responsabilités. Ce sont les domaines clefs de votre vie et de votre métier, dans le cadre desquels vous souhaitez arriver à des résultats conformes à certaines normes. Votre travail comporte de façon au moins implicite des domaines comme la planification stratégique, le soutien administratif, l'épanouissement du personnel, le marketing, la satisfaction client et la gestion d'actifs. Votre vie personnelle a un nombre à peu près égal de pôles : santé, famille, finances, maison, spiritualité, loisirs, etc. Ce ne sont pas des lignes d'arrivée à franchir mais des critères pour évaluer vos expériences et vos actions, de façon équilibrée

et durable. Recenser et revoir ses responsabilités donne un cadre plus complet pour évaluer sa liste de projets.

Horizon 3 : buts ➡ Le fait de savoir ce à quoi vous voulez arriver d'ici un an ou deux donnera une autre dimension à la façon dont vous définissez votre métier. Souvent, pour tenir vos objectifs professionnels, vous devrez expliciter votre cœur de métier, en tenant compte de vos nouvelles responsabilités. Sur le même horizon mais dans le domaine personnel, il y a probablement des choses que vous voulez accomplir ou mettre en place, qui augmenteraient l'importance de certains aspects de votre vie et en diminueraient d'autres.

Horizon 4 : perspective ➡ En vous projetant trois à cinq ans dans l'avenir, vous désignerez des catégories plus générales : stratégie d'organisation, tendance environnementale, changement de carrière et de style de vie. Les facteurs internes sont la carrière à long terme, la famille, le patrimoine et la qualité de vie. L'évolution du monde comporte des changements qui affecteront votre emploi et votre employeur : par exemple la technologie, la mondialisation, les tendances du marché et la concurrence. Les décisions à cette altitude peuvent facilement changer à bien des niveaux la façon dont vous voyez votre travail.

Horizon 5 : raisons d'être et principes ➡ C'est le point de vue le plus élevé. Pourquoi votre entreprise existe-t-elle ? Pourquoi existez-vous ? Qu'est-ce qui compte vraiment pour vous ? Les réponses à ces questions fournissent la définition ultime de ce qu'est réellement le travail : tous les buts, perspectives, intérêts, projets et actions en découlent, et y retournent.

L'analogie avec l'horizon est quelque peu arbitraire et, dans la vraie vie, les conversations importantes que vous aurez concernant vos intérêts et vos priorités peuvent dépasser le cadre d'un niveau précis. Mais ils peuvent servir de référence pour vous rappeler les différents enjeux de vos engagements et de vos tâches.

Naturellement, il y a de nombreux facteurs à envisager avant de se sentir à l'aise, sûr que l'on a pris la meilleure décision sur ce qu'il y avait à faire et quand. « Fixer ses priorités » au sens traditionnel de se concentrer sur ses buts et valeurs à long terme ne donne pas de cadre pratique pour une grande majorité de décisions et de tâches que nous devons assumer quotidiennement. En maîtrisant votre flux de travail à tous les niveaux, vous aurez le plaisir de vous rendre compte que vous travaillez de façon plus cohérente.

On n'a pas le temps de réfléchir chaque minute et chaque jour. Il faut avoir réfléchi avant.

La deuxième partie de cet ouvrage consiste en un coaching spécifique sur la façon d'utiliser ces modèles pour faire des choix d'actions et sur les bonnes pratiques de collecte, de clarification, de planification, d'organisation et de réflexion qui contribueront à vous faire réussir.

3

LA PLANIFICATION CRÉATIVE DE PROJETS

Pour atteindre en souplesse la sensation de maîtrise, il faut deux moyens essentiels : 1) une définition claire des projets et des actions suivantes pour progresser vers l'achèvement ; 2) des rappels confiés à un système fiable à revoir régulièrement. J'appelle cela l'approche horizontale. C'est simple mais, concrètement, cela donne de solides résultats.

AMÉLIORER L'APPROCHE VERTICALE

La plupart du temps, l'approche horizontale suffit. Mais il arrive que l'on ait besoin de plus de rigueur pour maîtriser un projet ou une situation, pour identifier une solution ou pour être certain que les bonnes étapes ont été déterminées. C'est là qu'intervient l'approche verticale. C'est la deuxième approche nécessaire quand on travaille sur la connaissance : il faut apprendre à penser de cette façon plus verticale, c'est-à-dire en replaçant le projet dans un cadre plus général, et en intégrant dans son système personnel les conclusions de cette réflexion.

« Il ne faut pas perdre de vue les grandes choses pendant que l'on en fait de petites, afin que les petites convergent dans le bon sens. »

Alvin Toffler

Ce type d'approche n'est pas forcément lourd. C'est le cas quand on esquisse un plan au dos d'une enveloppe ou sur la nappe de la cantine, pour définir à grands traits l'ordre du jour et la structure d'une présentation commerciale. D'après mon expérience, c'est ce genre de planification qui est le plus rentable en termes de rapport résultat/énergie investie. Je vous accorde que de temps en temps, il n'est pas inutile de formaliser un peu plus les choses afin de clarifier les éléments, les séquences et les priorités. Dans des situations complexes, il ne faut pas oublier la coordination : notamment quand plusieurs équipes collaborent dans différents domaines d'un projet, ou quand il faut rédiger un *business plan* en bonne et due forme pour convaincre un investisseur que vous connaissez votre affaire. Mais en général, on n'a besoin que d'un bout de papier et d'un crayon pour se montrer créatif.

D'après moi, ce qui manque le plus dans la réflexion sur les projets, ce ne sont pas les modèles formalisés ; en général, les personnes qui en ont besoin les ont déjà, ou les trouvent dans des programmes universitaires ou de formations permanentes. J'ai observé en revanche que le premier venu ne réfléchit pas assez en termes de projet. Tout le monde a besoin de valider et de mettre noir sur blanc sa réflexion, aussi informelle qu'elle soit. Durant les sessions officielles de planification, on peut utiliser tous les outils performants qu'on le souhaite (logiciels de gestion de projets notamment), bien souvent, les participants à ce genre de réunion auront besoin d'une *autre* réunion (autour d'un bout de papier ou d'un tableau blanc) pour mettre les choses au clair. Les réunions bien structurées ont le chic pour omettre un problème critique : quelle est la raison d'être du projet au départ ? Il arrive aussi que l'on ne laisse pas assez de temps pour le *brainstorming* : des idées spontanées qui rendraient le projet plus intéressant, plus rentable ou simplement plus amusant. Et enfin, très rares sont les réunions où l'on détermine de façon assez rigoureuse les

L'objectif est de clarifier et de maîtriser suffisamment les projets et les situations pour les sortir de votre esprit, sans pour autant laisser perdre des idées potentiellement intéressantes.

actions à accomplir et les responsabilités à attribuer pour les différentes branches du plan.

La bonne nouvelle est qu'il existe une façon productive de réfléchir aux projets, aux situations et aux thèmes ; elle permet d'obtenir le maximum de résultats avec un minimum de temps et d'efforts. Il se trouve que c'est la façon dont nous agissons naturellement quand nous tentons consciemment de maîtriser un projet ou simplement d'accomplir des actions en vue du résultat souhaité. D'après mon expérience, c'est quand on planifie de la façon la plus informelle et la plus naturelle que l'on diminue davantage le stress tout en obtenant de meilleurs résultats.

LE MODÈLE NATUREL DE PLANIFICATION

L'outil de planification le plus brillant et le plus créatif du monde vous est déjà familier : c'est votre cerveau. Vous êtes bel et bien une formidable machine à planifier. Vous planifiez chaque fois que vous vous habillez, que vous mangez, que vous allez faire des courses et, simplement, que vous parlez. Ce processus a beau sembler quelque peu aléatoire, votre cerveau parcourt une série complexe d'étapes avant toute action physique. Il y a cinq étapes, préalables à pratiquement n'importe quelles tâches ; les voici :

L'outil de planification le plus expérimenté du monde est le cerveau de l'homme.

1. Définition de la raison d'être et des principes
2. Perspectives générales
3. *Brainstorming*
4. Structuration
5. Identification des actions suivantes

➤ Un exemple simple : prévoir un dîner en ville

La dernière fois que vous êtes sorti pour dîner, qu'est-ce qui vous a conduit à l'envisager ? Le désir de vous rassasier, de passer un bon moment entre amis, de fêter une occasion particulière, de signer

une affaire, de nouer une relation sentimentale ? Dès l'instant où ces intérêts ont abouti à une décision, vous avez commencé à planifier. Votre intention était la **raison d'être** de votre décision, et ceci a automatiquement déclenché votre processus interne de planification. Puis ce sont vos **principes** qui ont assigné des limites à votre plan. Vous n'avez probablement pas invoqué consciemment de principes, mais ceux-ci ont borné votre réflexion : la qualité gastronomique, la fourchette de prix, l'accessibilité et le confort ont contribué à déterminer l'ensemble des possibles. De toute façon, la raison d'être et les principes ont été à la fois l'impulsion initiale et les limites acceptées de votre planification.

Une fois la décision prise, quelle a été votre première pensée pour concrétiser ? Certainement pas « le point II.A.3.b d'un plan ». Votre première idée a sans doute été quelque chose comme « manger napolitain chez Gennaro » ou « une table en terrasse au Bistrot des Halles. » En outre, vous avez dû visualiser des éléments de votre soirée : les personnes présentes, l'atmosphère, le résultat... Vous avez mis votre **résultat en perspective**. La raison d'être était le moteur de votre sortie, votre visualisation en anticipait les éléments sensoriels : le cadre physique, les sons et les sensations correspondant le mieux à sa raison d'être.

Une fois que vous avez visualisé, qu'a fait votre esprit ? Par quoi a-t-il commencé ? « Quelle heure choisir ? » « Est-ce que c'est ouvert ce soir ? » « Est-ce qu'il faut réserver ? » « Quel temps fera-t-il ? » « Est-ce que je dois me changer ? » « Est-ce que je dois faire le plein de la voiture ? » « Est-ce que l'on a très faim ? » Ces questions qui fusent constituent le brainstorming. Elles font partie du processus créatif naturel qui se déclenche tout seul dès que l'on décide d'obtenir un résultat. Votre esprit a observé un écart entre ce à quoi vous aspirez et la situation dans laquelle vous êtes actuellement ; il a entrepris de combler les dissonances cognitives pour remplir les blancs. C'est le début de la phase *comment* de la planification naturelle. Ce cheminement de pensée est relativement aléatoire et improvisé. De nombreux aspects d'un dîner en ville se sont présentés à vous. Vous ne les avez certes

pas couchés noir sur blanc, mais une version de ce processus s'est développée dans votre esprit*.

Une fois que vous avez généré un nombre suffisant d'idées et de détails, vous n'avez pu vous empêcher de les **structurer**. Vous vous êtes dit : « Voyons voir si le restaurant est ouvert » ou « Je vais appeler nos amis Chaponnière et leur demander s'ils seront là ». Après avoir généré différentes pensées liées au résultat, votre cerveau en fera automatiquement le tri par élément (sous-projets), priorité et séquence d'événements. Exemple d'éléments : « Il faut s'occuper de la logistique, des gens et de l'emplacement. » Exemple de priorité : « Il faut absolument savoir si le client a vraiment envie de dîner avec moi. » Exemple de séquence : « D'abord savoir si c'est ouvert, puis appeler les Chaponnière, enfin se changer. » C'est une section de la planification naturelle qui intègre naturellement le *stimulus*, les *comparaisons* et l'évaluation. Telle chose est préférable car meilleure, plus grande ou en avance par rapport à telle autre chose.

..... Pour avoir des pensées intelligentes, il faut davantage de réflexion intelligente.

Enfin (en supposant que vous êtes vraiment décidé), vous vous focalisez sur l'**action suivante** pour que le premier élément se concrétise : « Appeler le Bistrot des Halles pour savoir s'il est ouvert et faire une réservation. »

Du matin au soir, ces cinq phases de la planification de projet se succèdent naturellement dans votre tête, pour tout ce que vous réalisez. C'est ainsi que vous créez : un repas, une soirée détendue, un nouveau produit, une nouvelle entreprise. Vous avez envie de faire quelque chose ; vous visualisez le résultat ; vous accouchez d'idées dont certaines sont pertinentes ; vous les triez et les structurez ; et vous définissez la première activité physique qui commencera à concrétiser l'ensemble. Et tout cela, vous le faites spontanément, sans même y songer.

* Si toutefois il s'agissait de fêter le triomphe récent de votre meilleur ami, la complexité de l'opération dans votre tête justifiait peut-être de vous procurer ne serait-ce que le dos d'une enveloppe !

☉ La planification naturelle n'est pas nécessairement normale

Mais le processus décrit ci-dessus correspond-il à la façon dont vos collaborateurs préparent un séminaire ? Dont votre équipe informatique approche l'installation d'un nouveau système ? Dont vous organisez un mariage, ou envisagez une fusion ?

Avez-vous clarifié la raison d'être essentielle de votre projet, et l'avez-vous communiquée à tous ceux que cela concerne ? Avez-vous convenu des normes et des comportements à respecter pour que l'opération soit un succès ?

Avez-vous envisagé dernièrement un succès grandiose dans un domaine quelconque ?

Avez-vous visualisé le succès et réfléchi à toutes les innovations qui pourraient en découler ?

Avez-vous noté en vrac toutes les idées possibles à prendre en considération et pouvant affecter le résultat ?

Avez-vous identifié les éléments clefs, les principaux jalons et les produits concrets ?

Avez-vous défini tous les aspects du projet qui peuvent démarquer immédiatement ? Quelle est la prochaine action sur chaque branche de l'arborescence et qui fait quoi ?

Si vous êtes comme la plupart des gens dont je suis le coach ou le consultant, la réponse à toutes ces questions est la même : probablement pas ! Il y a des chances pour que vous ne vous soyez pas servi de la planification naturelle.

Dans certains de mes séminaires, je fais faire aux participants le plan d'un projet stratégique en cours conformément à ce modèle. En quelques minutes, ils parcourent les cinq phases et constatent presque à tout coup, avec stupeur, combien de progrès ils ont

réalisé par rapport à ce qu'ils avaient déjà essayé. Un monsieur vint me trouver après la session et me déclara : « Je suis à la fois reconnaissant vis-à-vis de vous et furieux contre moi-même. Vous venez de me faire faire un *business plan* dont je me disais qu'il me prendrait des mois à concevoir ; et maintenant, je n'ai aucune excuse pour ne pas l'exécuter ! »

Vous pouvez tester cela sur vous-même tout de suite, si vous voulez. Choisissez un projet nouveau ou bloqué, ou qui demande simplement quelques retouches. Réfléchissez à sa raison d'être. Visualisez son éventuel succès : où cela vous mènerait-il sur le plan physique, financier, par rapport à votre image, que sais-je ? Faites-vous un *brainstorming* des étapes possibles. Structurez vos idées. Décidez quelles sont les actions suivantes. Avez-vous maintenant les idées plus claires sur la ligne d'arrivée et le moyen de la franchir ?

LE MODÈLE DE PLANIFICATION ARTIFICIELLE

Pour vous convaincre de l'intérêt de la planification naturelle pour les projets les plus complexes que vous avez sur le feu, comparons-les avec le modèle utilisé « normalement » dans la plupart des milieux : ce que j'appelle le *planning artificiel*.

➤ **Quand une trouvaille s'avère une fausse bonne idée.**

N'avez-vous jamais entendu un brave dirigeant ou chef de projet lancer une réunion avec la question : « Bon, qui a une bonne idée là-dessus ? »

Qu'est-ce que cela sous-entend ? Avant de voir si l'on peut se fier à une bonne idée, la raison d'être doit être claire, la visualisation bien définie et toutes les données pertinentes collectées (*brainstorming*) et analysées (structuration). « Qu'est-ce qu'une bonne idée ? » est une bonne question, mais seulement quand on a déjà

fait 80 % de la réflexion. *La prendre comme point de départ* risque de faire sauter tous les fusibles de la créativité mentale.

Si vous tentez d'aborder une situation d'un point de vue opposé au fonctionnement de l'esprit, vous aurez des difficultés. Les gens font ça sans arrêt, d'où un manque de clarté et un coup

Si vous attendez d'avoir une bonne idée avant d'avoir la moindre idée, vous n'en aurez pas beaucoup.

de stress. En le faisant à plusieurs, cela ouvre un boulevard aux susceptibilités personnelles, aux conspirations d'antichambre et aux ambitions cachées qui vont monopoliser la discussion (d'une façon générale, c'est le plus agressif au niveau verbal qui va mener le jeu). Et s'il ne s'agit que de vous, si vous cherchez une bonne idée avant d'avoir défini vos motivations ultimes, visualisé un résultat et ramassé sans discrimination quantité d'idées, votre créativité souffrira sans doute d'une pénible constipation.

LE MODÈLE RÉACTIF DE PLANIFICATION

Les gens prennent le modèle artificiel pour de la planification bien comprise. Or ce modèle est trop souvent parachuté et hors de propos : on ne planifie donc pas. Tout au moins au départ :

jusqu'à la dernière minute, les gens traînent des pieds pour participer aux réunions de planification, aux présentations et aux décisions stratégiques.

« Si vous êtes dans un trou, arrêtez de creuser. »

Will Rogers

Or que se passe-t-il quand on ne planifie pas à l'avance ? Dans bien des cas, on va dans le mur : « Tu n'as pas les billets ? Mais je croyais que c'était toi qui t'en chargeais ! » Alors, tout le monde stresse et c'est le modèle réactif de planification qui prend la main.

Quel est le premier niveau auquel les gens réagissent quand il y a le feu au lac ? Ils tombent dans une frénésie d'action. Travailler plus ! Faire des heures supplémentaires ! Ajouter du monde ! Pieds au plancher ! Et les renforts hyper-stressés accourent.

Devant cette fourmilière de gens débordés qui n'arrivent pas à grand-chose, quelqu'un de plus averti se lève et dit : « Il faut **s'organiser** ! » (Bon !) Alors des gens balisent le problème et mettent des étiquettes sur les poteaux. Ou *rebalisent* et *remettent* de nouvelles étiquettes.

À un moment donné, on comprend que les poteaux et les étiquettes ne servent pas à grand-chose. Alors quelqu'un d'encore plus évolué suggère qu'il faut plus de créativité : « Faisons un *brainstorming* ! » Alors, devant tout le monde, le patron demande : « Alors, qui a une *bonne* idée ? »

Quand la moisson d'idées s'avère chiche, le patron en conclut que la réserve de créativité interne de son personnel est à sec. C'est le moment d'engager un consultant ! Naturellement, si celui-ci est digne de ce nom, il va sans doute poser tôt ou tard la question décisive : « Mais dites-moi un peu : vous voulez *arriver* à quoi, au juste ? » (**Perspective, raison d'être**).

« Ne vous contentez pas de faire quelque chose. Campez sur votre position. »

Rochelle Myer

LES CINQ PHASES DE LA PLANIFICATION NATURELLE : QUELQUES TECHNIQUES

Ce qui va sans dire va encore mieux en le disant : en réfléchissant aux situations et aux projets de façon efficace, on obtient plus vite de meilleurs résultats. Alors, puisque de toute façon notre cerveau planifie les choses de manière naturelle, que peut-il nous apprendre sur ce point ? Comment pouvons-nous utiliser son modèle pour obtenir par la réflexion de meilleurs résultats ?

Analysons les cinq phases de la planification naturelle et voyons comment en tirer des avantages.

➔ La raison d'être

Cela ne fait jamais de mal de demander *pourquoi*. Les enfants le font sans arrêt. Tout ce que nous faisons, ou presque, pourrait être amélioré et dynamisé par une analyse sérieuse à ce niveau supérieur.

Pourquoi aller à la prochaine réunion ?
 Quelle est la raison d'être de telle tâche ?
 Pourquoi inviter des amis à dîner ? Pourquoi recruter un directeur du marketing au lieu de faire appel à une agence ? Pourquoi tolérer une situation pareille dans l'organisation du service ?
 À quoi sert un budget ? Et ainsi de suite...

« Le fanatisme consiste à redoubler d'efforts alors que l'on a oublié son but. »
 George Santayana

Je le reconnais : tout cela n'est qu'affaire de bon sens. Le fait de mettre au clair la raison d'être de n'importe quelle activité est indispensable pour se concentrer dessus comme il convient, et pour donner libre cours à la créativité et à la coopération. Mais ce genre de bon sens est rarement appliqué, car il est si facile de créer des choses, de se faire piéger par la forme de ce que nous avons créé et de perdre de vue nos intentions de départ.

Je le sais grâce à des milliers d'heures passées dans les bureaux de gens très évolués, la question du *pourquoi* ne saurait être éludée. Quand les gens se plaignent d'avoir trop de réunions, il faut que je leur demande : « Quelle est la raison d'être de ces réunions ? ». Quand ils demandent : « Qui dois-je inviter à la session de planification ? », je me dois de leur rétorquer : « Quelle est la raison d'être de la session de planification ? ». Quand on me soumet le dilemme des courriels et autres moyens de communications pendant les vacances, j'appuie où ça fait mal : « Quel est le but principal des vacances ? ». Tant que l'on n'a pas la réponse à mes questions, il n'y a pas moyen d'arriver à de vraies réponses aux leurs.

➤ L'intérêt du pourquoi

Voici quelques-uns des avantages qu'il y a à se demander « pour quoi faire ? »

- ▶ Cela permet de définir le succès
- ▶ Cela donne des critères pour les prises de décision
- ▶ Cela mobilise les ressources
- ▶ Cela motive
- ▶ Cela libère l'esprit pour mieux se concentrer
- ▶ Cela multiplie les alternatives

Examinons un par un ces six avantages.

Cela permet de définir le succès. ➤ L'homme est assoiffé de victoires. Il aime le jeu, surtout quand il gagne ou qu'il se met en situation de pouvoir gagner. Et s'il n'a pas une idée claire de ce pour quoi il fait quelque chose, il n'a aucune chance de gagner. C'est la raison d'être qui définit le succès. C'est le point de référence fondamental pour tout investissement en temps et en énergie, qu'il s'agisse de briguer un mandat ou de concevoir un formulaire.

.....
Tout le monde aime gagner.
Mais quand on ne sait pas
au juste pourquoi on fait une
chose, on n'a rien à gagner.

En fin de compte, on ne peut sortir satisfait d'une réunion dont on ne sait pas pourquoi elle a été convoquée. Et si vous voulez bien dormir, vous avez intérêt à pouvoir donner une réponse claire à votre conseil d'administration quant à l'intérêt d'avoir limogé votre directeur du marketing ou embauché un jeune diplômé en management comme directeur financier. Vous ne saurez jamais si votre *business plan* est bon tant que vous ne le confronterez pas aux critères de succès que vous aurez définis en répondant à la question : « Pourquoi diable nous faut-il un *business plan* ? ».

Cela donne des critères pour les prises de décision. ➤ Comment savoir s'il vous faut une brochure à cinq couleurs, ou si vous contenterez de deux ? Comment savoir si vous devez confier la création de votre nouveau site Internet à une firme réputée ?

Comment savoir si vous devez mettre votre fille dans une école privée ?

Avant de prendre une décision grave, il vaut souvent mieux revenir à la raison d'être de ce que l'on fait.

Pourquoi ? Pourquoi ? Pourquoi ? Étant donné vos objectifs, tel investissement est-il indispensable ? Impossible de le savoir tant que la raison d'être n'est pas claire.

Cela mobilise les ressources. ■► Comment répartir le budget personnel de ma société ? Comment utiliser au mieux ma trésorerie actuelle pour maximiser ma viabilité en tant que détaillant pour l'année qui vient ? Pour la réunion mensuelle de mon association, devons-nous dépenser davantage pour le repas ou pour les conférenciers ?

Dans chaque cas, la réponse dépend de ce qu'on essaie vraiment de réaliser, en se demandant *pourquoi*.

Cela motive. ■► Je vais être franc : quand il n'y a aucune raison valable de faire une chose, mieux vaut faire autre chose. Je suis souvent éberlué de voir à quel point les gens oublient la raison pour laquelle ils font ce qu'ils font, et à quelle vitesse ils se remettent sur les rails quand on leur pose la question simple : « Pourquoi faites-vous ça ? »

.....
Si vous n'êtes pas sûr de la raison pour laquelle vous faites quelque chose, vous risquez de ne jamais en faire assez.

Cela libère l'esprit pour mieux se concentrer. ■► Quand vous dénichiez la raison véritable de faire une chose, elle s'éclaire. Le fait de mettre noir sur blanc en deux minutes la raison principale améliore l'acuité de la vision, comme lorsqu'on règle ses jumelles. Souvent, des projets et des situations vont à vau-l'eau jusqu'au moment où quelqu'un demande : « À quoi cherchons-nous vraiment à arriver, là ? »

Cela multiplie les alternatives. ■► Paradoxalement, c'est lorsque la raison d'être est bien définie que la pensée créatrice se libère vraiment. Quand on est vraiment conscient du *pourquoi* sous-jacent – pour une conférence, une fête avec du personnel, des vacances, la suppression d'un poste de direction ou pour une fusion – cela élargit le champ de vision sur la façon de parvenir au résultat souhaité. Dans mes séminaires, quand les gens couchent par écrit la raison d'être d'un projet, ils m'avouent que c'est comme une brise nouvelle qui souffle dans leur esprit et clarifie leur conception de ce qu'ils font.

La raison d'être de vos actions est-elle assez claire et précise ? Si oui, vous en touchez les dividendes : motivation, clarté, critères de décision, cohérence et créativité. Mais la plupart du temps, votre réponse est trop vague pour produire ces résultats. « Avoir une bonne équipe » par exemple est trop flou. D'ailleurs, qu'est-ce qu'une bonne équipe ? Est-ce un groupe de personnes motivées, qui collaborent efficacement et prennent des initiatives ? Ou est-ce une équipe qui respecte le budget ? En d'autres mots, si vous ne savez pas quand vous avez atteint le but et quand vous vous êtes fourvoyé, vous avez perdu votre boussole. La question « Comment savoir quand ceci ne correspond pas à sa raison d'être ? » doit appeler une réponse claire.

➔ Les principes

L'autre critère de base pour piloter un projet, ce sont vos normes morales et vos valeurs. Tout le monde en a, même ceux qui y réfléchissent peu. Quiconque les viole sera forcément distrait et stressé.

Pour prendre pleinement conscience de ses principes, il suffit de compléter la phrase suivante : « Je donnerai aux autres carte blanche pour faire ça à condition que... » À

« Des motivations et principes simples et clairs suscitent un comportement intelligent et complexe. Des règles et procédures complexes suscitent un comportement stupide et simpliste. »

Dee Hock

condition que quoi ? Quelles normes, explicites ou implicites, sont applicables aux activités de votre groupe ? À condition qu'ils respectent le budget ? Que le client soit content ? Que l'équipe marche bien ? Que notre image en sorte grandie ?

Quand on viole ses propres valeurs et que l'on autorise qu'elles le soient par un tiers, on le paie cher en termes de stress. Si vous ne vous êtes jamais frotté à ce dilemme, vous avez de la chance. Sinon, quelques conversations constructives et un rappel clair des principes permettront de canaliser les énergies et de prévenir de fâcheux conflits. Par exemple, commencez par vous demander : « Quel comportement risque de saper ce que je fais, et comment le prévenir ? » Ce sera une bonne base pour redéfinir vos normes.

Une autre bonne raison pour se focaliser sur ses principes est le fait que ceux-ci offrent un point de référence clair en vue d'une conduite positive. Comment faut-il que vous collaboriez à ce projet pour garantir son succès ? Quelles bêtises sont tolérées et lesquelles totalement exclues de la part de vos enfants pendant vos vacances en famille ? Vous sentez-vous à l'aise avec votre comportement et avec celui des autres ?

La raison d'être fournit l'énergie et la direction, alors que les principes définissent les paramètres d'action et les critères d'excellence.

➤ La visualisation du résultat

Pour libérer de la façon la plus productive vos ressources conscientes et inconscientes, vous devez avoir visualisé de façon nette ce que représentera pour vous le succès, sur les plans sensoriel et affectif. La raison d'être et les principes garantissent l'élan initial et le pilotage, mais c'est la visualisation qui donne le véritable plan coté du résultat final. On n'est plus dans le *pourquoi*, on est dans le *quoi*. De quoi aura l'air ce projet s'il est conduit à bonne fin ?

Par exemple, les clients de votre séminaire vous quitteront-ils avec une parfaite maîtrise du sujet abordé ? La part de marché de la région Pays de la Loire a-t-elle augmenté de deux pour cent depuis douze mois ? Votre fille a-t-elle bien compris comment aborder son premier trimestre de prépa ?

☉ Le pouvoir de la concentration

Depuis les années 1960, des milliers de livres ont affirmé l'intérêt de la visualisation positive et de la concentration. Dans l'entraînement des athlètes de niveau olympique, la visualisation est devenue l'élément central pour avoir son subconscient de son côté : on leur demande de visualiser l'effort physique, l'énergie positive et le résultat glorieux des grandes compétitions au plus haut niveau.

On sait que la concentration affecte la perception et la performance. C'est aussi vrai sur le terrain de golf qu'en réunion du personnel ou lors d'une

..... « L'imagination compte plus que la connaissance. »

..... Albert Einstein

sérieuse conversation avec son conjoint. Ce qui m'intéresse ici est de fournir un modèle de concentration dynamique et concret, adapté à l'approche projet.

Quand vous vous concentrez sur quelque chose – vacances, réunion, projet – les idées affluent. Votre corps lui-même réagit à l'image que vous suscitez dans votre esprit comme s'il s'agissait d'une réalité.

La formation réticulée. Le numéro du magazine *Scientific American* de mai 1957 contenait un article décrivant la découverte d'une formation réticulée à la base du cerveau. Ce réseau maillé est la porte d'entrée de la perception consciente ; c'est l'interrupteur qui déclenche la perception de nos idées et des données extérieures, le filtre qui permet tantôt de dormir avec de la musique et tantôt de bondir dès que votre bébé se met à pleurer dans une pièce voisine.

Notre cerveau possède, comme l'ordinateur, une fonction recherche, mais fabuleusement plus performante que celle de la machine. Cette fonction se reprogramme en fonction de ce sur quoi on se concentre, et notamment de ce à quoi on s'identifie. C'est le siège de nos systèmes de pensée, de notre conception du monde. On ne tient compte que de ce qui est compatible avec nos convictions intérieures et les contextes que nous connaissons.

Par exemple, un oculiste remarque tout de suite, dans une foule, les porteurs de lunettes ; un travailleur du bâtiment repère immédiatement les détails techniques de construction de la pièce où il se trouve. Autre exemple : si l'on regarde autour de soi à la recherche de la couleur rouge – s'il y en a – on en verra les moindres mouchetures.

« Notre créativité est téléologique : elle fonctionne en termes de buts et de résultats. Dès lors qu'on lui donne un but précis à atteindre, on peut se fier à son système automatique de guidage pour atteindre un but mieux que la pensée consciente. Je fournis le but en me concentrant sur le résultat final. Mon mécanisme automatique fournit les moyens de l'atteindre. »

Maxwell Maltz

Ce filtre inconscient nous permet de faire affleurer l'information à notre conscience ; les implications de ce processus demanderaient un séminaire d'une semaine, voire le reste de votre vie. Je dirais seulement que quelque chose d'automatique et d'extraordinaire se passe dans notre cerveau quand nous visualisons clairement ce que nous voulons, et que nous nous concentrons sur cette image.

➤ Clarifier les résultats

Les filtres de notre perception fonctionnent de façon simple, selon ce principe fondamental : on ne sait pas comment faire tant qu'on ne se voit pas le faire.

Il est facile de visualiser une chose du passé, ou dont on a fait l'expérience avec un succès analogue. En revanche, il peut être très délicat de s'identifier à des images de réussite dans un domaine nouveau et inconnu, c'est-à-dire où l'on n'a que de rares points

de références : la difficulté de l'anticipation mentale rend plus difficile le passage à la concrétisation.

Beaucoup de gens s'interdisent d'imaginer un résultat souhaitable à moins que quelqu'un ne leur montre *la façon de l'obtenir*. Mais en réalité, l'esprit travaille dans le sens inverse pour identifier des solutions et générer des méthodes.

Dans la vie, un talent majeur consiste à se donner des buts clairs, tant dans le domaine professionnel que dans la vie privée. Mais ce n'est pas aussi évident qu'il paraît. On doit continuellement définir (et redéfinir) à différents niveaux ce que l'on essaie de réaliser ; il faut aussi redistribuer régulièrement ses ressources pour accomplir ses tâches de façon aussi efficace que possible.

Il est souvent nécessaire de mettre les choses au clair dans son esprit avant de les concrétiser.

À quoi ressemblera ce projet une fois à son terme ? Quelle impression voulez-vous laisser à votre client, que voulez-vous qu'il sache et fasse après votre présentation ? Où en serez-vous de votre carrière dans trois ans ?

« J'ai toujours voulu être quelqu'un : j'aurais dû être plus précise. »

Lily Tomlin

De quelle façon le directeur financier parfait ferait-il son travail ? Comment serait votre site Internet et quels en seraient les fruits s'il était vraiment tel que vous le voulez ? Que deviendraient vos relations avec votre fils si la conversation avec lui dont vous rêvez se passait bien ?

La visualisation d'un résultat peut aller du simple énoncé du projet, tel « Mener à bien l'installation du nouveau système informatique » à un scénario complet décrivant le futur paysage dans toute sa splendeur.

Quand j'arrive à faire focaliser mes clients sur un scénario de projet réussi, cela galvanise habituellement leur enthousiasme ; ils envisagent alors le projet de façon unique, et plus positive que précédemment. « Ne serait-il pas formidable de... ? » n'est

pas une mauvaise façon d'entamer une réflexion, à condition de pouvoir apporter une réponse.

🕒 Le brainstorming

Dès lors que l'on sait ce que l'on veut et pourquoi, la question se pose du *comment*. Quand vous vous identifiez à une image mentale différente de votre réalité présente, vous vous mettez automatiquement à remplir les blancs : c'est le *brainstorming*. Les idées surgissent dans votre esprit en vrac, les grandes et les petites, les bonnes et les moins bonnes. Le plus souvent, c'est un processus intérieur, souvent suffisant. Par exemple, on réfléchit à ce qu'on va dire à son chef en traversant le hall pour lui parler. Mais dans beaucoup de cas, le fait de noter ses idées ou de les collecter sur un support externe met le turbo à votre créativité et à votre réflexion.

« La meilleure façon d'avoir une bonne idée, c'est d'en avoir beaucoup. »

Linus Pauling

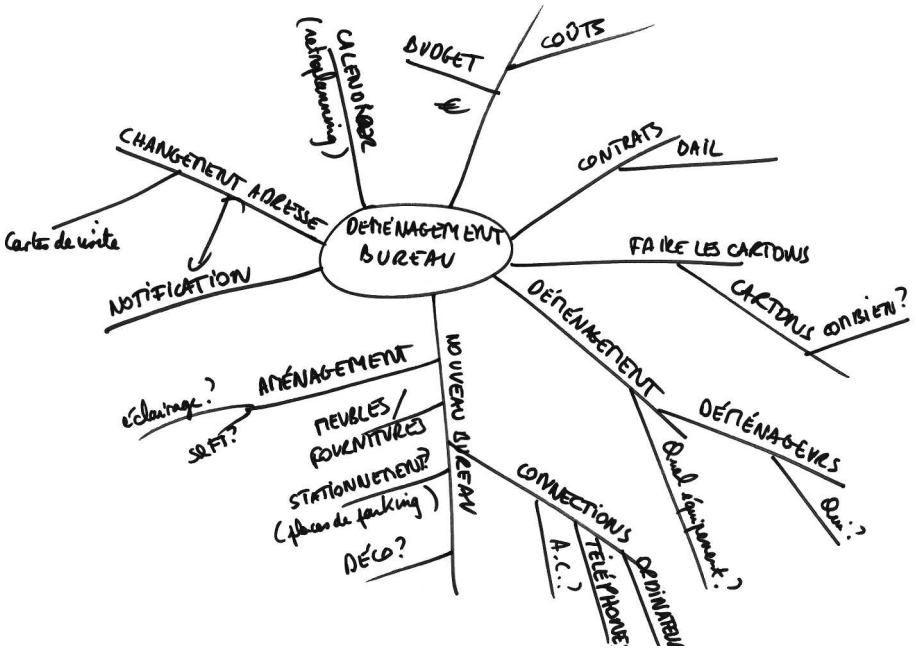
⋮
 Votre esprit veut calculer comment aller de A à B, mais initialement de façon assez aléatoire.

🕒 Collecter ses idées

Depuis plusieurs décennies sont apparues de nombreuses techniques graphiques de *brainstorming* pour favoriser la réflexion créative concernant des projets et des thèmes. Ces techniques s'appelaient cartographie conceptuelle, schéma centré, schéma heuristique, cartographie topologique, etc. Chaque auteur clame l'originalité de sa méthode, mais tous partent de la même condition préalable : il faut d'abord s'autoriser à collecter et exprimer toute idée qui se présente et ensuite voir comment l'intégrer. C'est une pratique qui améliore la productivité : quand on a noté une idée, on n'a pas besoin de l'avoir une deuxième fois.

Le plus connu de ces concepts, présent chez Aristote et vulgarisé par le psychologue britannique Tony Buzan, est la carte heuristique, qui permet de projeter le *brainstorming* sous forme graphique. Dans la carte heuristique, le concept central occupe

le milieu, associé à d'autres qui prolifèrent librement vers les bords. Si par exemple, j'envisage de déménager mon bureau, je dois penser aux ordinateurs, à changer mes cartes de visite, à tous les nouveaux branchements et meubles de bureau ; il me faut déplacer les téléphones, trier, jeter et emballer. Ma carte heuristique ressemblera à celle-ci :



On peut tracer une carte similaire avec des Post-it collés sur un tableau blanc ; on peut également jeter des idées grâce à un traitement de texte, un idéateur ou un logiciel de cartographie mentale.

🕒 La connaissance distribuée

L'avantage du *brainstorming* collectif, c'est qu'il permet de capturer non seulement vos idées originales, mais d'en susciter d'autres qui ne vous seraient peut-être pas venues si vous n'avez pas un outil pour conserver vos pensées et les refléter vers vous comme un miroir. C'est un peu comme si le cerveau disait : « Écoute, je ne vais te fournir qu'un nombre d'idées en rapport avec ce que tu peux réellement utiliser. Si tu ne les collectes pas de façon fiable,

je ne t'en donnerai pas beaucoup. Si en revanche, tu t'en sers – ne serait-ce qu'en les notant pour évaluation ultérieure – je t'en donnerai à foison. Et alors : sapristi, ça me rappelle ceci, cela, autre chose, etc. »

« Rien n'est plus dangereux qu'une idée quand on n'en a pas d'autres. »

Émile Chartier

Les psychologues ont donné un nom à ce processus : la connaissance distribuée. Cela consiste à se vider la tête sous forme objective et accessible : c'est la construction d'un cerveau étendu. Mais mon professeur d'anglais au lycée avait beau ne pas connaître cette théorie, il m'en a confié le secret : « David, tu vas partir en fac et écrire des papiers. Note tout sur des fiches A5 séparées. Puis, quand tu te sentiras prêt à structurer ta réflexion, étale-les par terre, regarde quelle structure se dessine naturellement et remplis les blancs. » Ce monsieur Edmundson m'avait décrit un élément essentiel du modèle naturel de planification.

Peu de gens sont capables de rester concentrés sur un sujet plus de quelques minutes sans l'aide d'une structure objective ou d'un outil. Prenez comme exemple un gros projet que vous avez en cours, et tentez de ne penser qu'à lui plus de trente secondes. C'est vraiment difficile, à moins que l'on ait un papier et un crayon et que l'on s'en serve comme support cognitif afin de fixer ses idées. Et là, on peut y rester des heures. C'est pourquoi une réflexion fructueuse peut se faire à partir d'un document numérique sur un projet, un schéma heuristique sur un carnet, quelques lignes griffonnées sur une nappe en papier ou juste un tableau blanc.

« Qui ne prend pas ses idées au sérieux est maître de ses idées et qui est maître de ses idées ne risque pas de se laisser dominer par elles. »

Lin Yutang

➤ Les secrets du brainstorming

Beaucoup de techniques peuvent faciliter le *brainstorming*. Mais les principes fondamentaux se résument à ceux-ci :

- ▶ ne pas juger, évaluer, critiquer ni remettre en question ;

- ▶ préférer la quantité à la qualité ;
- ▶ mettre en veilleuse l'analyse et la structuration.

Ne pas juger, évaluer, critiquer ni remettre en question. ➡ En cours de *brainstorming*, l'hydre du modèle artificiel de planification risque de redresser sa tête hideuse et de cracher au lance-flammes une critique prématurée des idées. De crainte d'essuyer une critique, les participants s'autocensurent pour ne dire que des choses sages, justes et politiquement correctes. Il est judicieux de rester dans le sujet, mais pas au prix d'étouffer le processus créatif. Il est important que le *brainstorming* soit présenté dans le contexte général du processus de planification car faire du *brainstorming* pour du *brainstorming* conduit à la banalité ou au hors-sujet. Si en revanche, il s'agit simplement d'une étape vers la résolution finale, on est plus à l'aise pour lui donner comme il convient sa vraie place.

Ceci ne veut pas dire qu'il faut faire taire toute pensée critique : il faut juste accueillir ce qui vient, y compris les commentaires exprimant une approche qui ne convient pas, et déterminer « ce qui ne va pas dans cette approche ». Souvent, ce sont les idées les plus critiques et les plus contestataires qui portent en germe les meilleures solutions. Il faut les noter pour s'en servir au mieux. Il faut être ouvert et réactif, et pas fermé ni coincé.

Pour faire surgir les meilleures idées conduisant à la réussite, il faut parfois imaginer ce qu'il peut arriver de pire.

Préférer la quantité à la qualité. ➡ Quand on cherche la quantité, on garde l'esprit dégagé. Souvent, on ignore ce qu'est une bonne idée jusqu'à ce qu'on en ait une. Et parfois, on comprend seulement après coup que c'est une bonne idée, ou tout au moins son embryon. Quand on fait ses courses dans un grand magasin, on se sent à l'aise avec ses choix. La même vérité s'applique à la réflexion sur les projets. Plus important est le volume des pensées sur lesquelles on a à travailler, meilleur est le contexte pour développer des alternatives et faire confiance à ses choix.

Mettre en veilleuse l'analyse et la structuration. ➡ L'analyse, l'évaluation et la structuration des pensées doivent être aussi libres et spontanées que les phases purement créatives. Mais pendant l'étape du *brainstorming*, cette activité critique ne doit pas être mise en avant.

Le fait de rédiger une liste peut parfaitement être créatif ; c'est une façon d'envisager les gens qui pourraient faire partie de l'équipe, les demandes des clients pour tel logiciel ou les éléments d'un *business plan*. Collectez tout sans exception, puis passez à l'étape suivante : le désherbage et la structuration.

➔ Structuration

Si vous videz suffisamment votre tête de toutes les choses qui s'y sont installées pendant le *brainstorming*, vous remarquerez qu'il se dégage un ordre naturel : les éléments s'organisent, se structurent. Comme le disait mon ancien professeur d'anglais au lycée, dès lors que vous sortez les idées de votre tête et que vous les mettez sous vos yeux, vous y décelez automatiquement des liens naturels et des structures. C'est à cela que l'on fait allusion quand on parle de structurer un projet.

Un plan de projet identifie les plus petits résultats qui peuvent être naturellement planifiés.

La structuration, c'est identifier des éléments et sous-éléments, des séquences d'événements et des priorités. Quelles sont les choses qui doivent arriver pour parvenir au résultat final ? Dans quel ordre doivent-elles se succéder ? Quel est l'élément clef garantissant le succès du projet ?

À cette étape, on peut faire appel à des outils de structuration allant de simples listes à puces gribouillées au dos d'une enveloppe aux gros logiciels de planification de projets. Quand un projet exige un contrôle serré, on doit formaliser la hiérarchie des éléments et sous-éléments ; un diagramme de Gantt, par exemple, matérialise la succession des tâches dans le temps, leurs

interdépendances et des jalons identifiés dans leurs relations à l'ensemble.

La pensée créatrice ne s'arrête pas là, mais elle change de forme. Dès que l'esprit voit se dessiner une structure de base, il embraye tout seul et se met à remplir les blancs. Par exemple, on identifie trois éléments clefs nécessaires à la réalisation du projet : et crac ! À peine les a-t-on sous les yeux que l'on découvre l'existence de deux autres éléments clefs, aussi importants.

➤ **L'essentiel de la structuration**

Les étapes clefs sont les suivantes.

1. Identifier les morceaux significatifs
2. Trier par (un ou plusieurs) :
 - élément ;
 - séquence ;
 - priorité ;
3. Descendre au niveau de détail convenable.

Je n'ai jamais vu deux projets qui avaient besoin du même niveau de structuration et de détail pour libérer l'esprit de ses acteurs, et leur permettre d'agir jusqu'au succès. Mais la quasi-totalité des projets nécessitent une certaine forme de créativité de la partie séquentielle du cerveau, du style « Quel est le plan ? ».

➤ **Actions suivantes**

Le stade final de la planification est la distribution dynamique des ressources physiques qui mettront le projet en branle. Et la question est : « Quelle est l'action suivante ? ».

Comme on l'a remarqué dans le chapitre précédent, les éléments critiques pour définir et clarifier ce en quoi consiste le travail sont la réflexion concrète fondée sur la réalité, et la clarification du résultat souhaité. D'après mon expérience, 90 % de ce que l'on appelle communément la planification de projet consiste dans la

création d'une liste des vrais projets et la gestion opiniâtre des prochaines actions pour chacun d'eux. Cette approche au ras des pâquerettes vous rendra honnête vis-à-vis de toutes sortes de choses. Avez-vous vraiment l'intention de faire telle chose ? Qui fait quoi ? Avez-vous suffisamment réfléchi ?

À partir du moment où le projet est concrétisable, des décisions concernant les actions suivantes s'imposent.* Si vous savez de façon précise ce que vous pouvez faire de concret quand vous n'avez rien d'autre à faire, c'est que votre réflexion sur le projet est à maturité. Dans le cas contraire, retournez voir l'étape précédente de la planification naturelle.

➤ L'essentiel

- ▶ Décider quelles sont les actions suivantes pour chacune des branches actives du projet
- ▶ Décider de l'action suivante visant à revoir le processus de planification, si nécessaire

Les branches actives. ➡ Un projet est suffisamment planifié quand chaque action suivante a été décidée sur tous les fronts en mouvement, et que ces actions peuvent être exécutées sans attendre l'achèvement d'un autre élément. Si le projet a de multiples éléments, chacun d'eux doit être testé en posant la question : « Y a-t-il quelque chose que quelqu'un pourrait faire tout de suite ? ». Par exemple, on peut coordonner les conférenciers d'un séminaire en même temps que l'on cherche la salle.

Dans certains cas, un seul des aspects pourra être concrétisé, et tout le reste dépendra du résultat de cette action. Il n'y a donc qu'une seule action suivante, la cheville ouvrière du projet.

* On peut aussi planifier des projets que l'on ne peut concrétiser et qui n'exigent pas de prochaine action : par exemple, faire les plans de la maison de ses rêves. L'absence d'action suivante en fait automatiquement un projet « un jour, peut-être »... Et c'est bien comme ça.

Davantage de planification ? ➡ Et si davantage de planification est nécessaire pour que l'on se sente à l'aise avec ce qui suivra ? Eh bien cela veut dire que l'action suivante est de s'atteler de nouveau à la planification : par exemple, noter au vol de nouvelles idées ; envoyer un courriel à Fanchon pour avoir son avis ; demander à votre secrétaire d'organiser une réunion de planification avec l'équipe produit, etc.

Pour garder la maîtrise d'un projet et rester détendu, il est tout-à-fait incontournable de clarifier l'action suivante de chaque projet, quelle que soit la situation.

Quand l'action suivante est à faire par quelqu'un d'autre... ➡ Si la prochaine action n'est pas pour vous, il faut néanmoins clarifier à qui elle revient : c'est la principale utilité de la liste actions en attente. Quand la planification se fait en groupe, il n'est pas nécessaire que chacun connaisse l'action suivante de toutes les branches du projet. Souvent, il suffit d'attribuer la responsabilité d'une branche à la bonne personne et lui faire confiance pour définir les prochaines actions pour les éléments qui la concernent.

Pour discuter des actions suivantes, il faut que l'organisation soit claire. Des problèmes de détail surgissent, que l'on ne soupçonnait pas jusqu'à ce que quelqu'un se heurte au problème de la répartition des ressources physiques. De telles conversations concrètes doivent être encouragées : elles contribuent à faire prendre la sauce et à identifier les maillons faibles.

🕒 Le bon niveau de détail

Jusqu'à quel niveau de détail devez-vous planifier ? La réponse est simple : jusqu'au niveau qui vous libère complètement l'esprit.

En général, l'esprit s'encombre parce que le résultat et les actions n'ont pas été définis comme il convient, et que des rappels fiables ne sont pas en place. De surcroît, il est possible que l'on n'ait pas

suffisamment développé le détail des perspectives et des solutions pour que l'on ait toute confiance dans la pertinence du plan.

Un projet est un résultat exigeant plus d'une action ; d'après cette définition, la plupart des projets exigent simplement une liste de résultats et d'actions suivantes pour que l'esprit soit en repos. Il vous faut un nouveau courtier en bourse ? Donnez un coup de fil à un ami pour qu'il vous en recommande un. Vous voulez installer une imprimante chez vous ? Surfez sur Internet pour connaître les modèles et les prix. À mon avis, 80 % des projets sont de cette nature. Il reste vrai que la planification intégrale est nécessaire pour tous, mais seulement dans votre tête, et juste assez pour noter la prochaine action et en assurer le suivi jusqu'au résultat final.

Environ 15 % des projets nécessitent une forme externe de *brainstorming*, tel qu'un schéma heuristique ou quelques notes sur un traitement

.....
Si un projet vous titille encore les méninges, c'est qu'il mérite davantage de réflexion.

de texte, ou encore un programme de présentation. Cela suffit normalement pour déterminer l'ordre du jour d'une réunion de planification, pour organiser des vacances et pour préparer une allocution devant la chambre de commerce locale.

Enfin, 5 % des projets nécessitent l'application consciente d'une ou plusieurs des cinq phases du modèle naturel de planification. Ce modèle offre une méthode pratique pour débroussailler les choses, les résoudre et les faire avancer de façon productive. Avez-vous besoin de plus de clarté ou d'action sur un de vos projets ? Utilisez ce modèle : cela vous fera souvent faire des progrès décisifs...

➤ **Besoin de plus de clarté ?**

Si c'est de la clarté qu'il vous faut, portez votre réflexion au niveau de la planification naturelle. Trop souvent, on est très occupé (action) et pourtant on vit dans la confusion, sans boussole. Il faut

alors se référer au plan ou en créer un (structuration). S'il manque de la clarté au niveau planification, il est sans doute nécessaire de faire fuser les idées sans *a priori* (*brainstorming*) : cela générera un nombre suffisant d'idées et de données à jour pour lancer le plan. Si les séances de *brainstorming* se perdent dans des généralités trop vagues, l'insistance doit être mise sur la visualisation du résultat (buts) : cela ouvrira le filtre de la formation réticulée du cerveau, lequel proposera des idées sur la manière de s'y prendre. Si le résultat et la visualisation sont flous, repartez d'une page blanche et demandez-vous un bon coup pourquoi diable vous vous êtes mis dans cette situation au départ (raison d'être).

➔ Et si rien ne se passe ?

S'il faut davantage d'actions, tournez-vous vers les niveaux inférieurs du modèle. On peut s'enthousiasmer pour les hautes ambitions d'un grand projet, tout en ayant du mal à visualiser concrètement le résultat. De nos jours, pas mal de dirigeants se préoccupent de la qualité de vie, sans se représenter clairement ce à quoi ils veulent arriver. La réflexion doit se centrer sur la visualisation et sur la question : « À quoi ressemblera le résultat ? ».

Si vous avez une réponse à cette dernière question mais que votre projet est toujours enlisé, le moment est peut-être venu de vous coltiner les problèmes de *comment*, les détails opérationnels et les perspectives (*brainstorming*). J'ai souvent eu des clients qui avaient hérité d'un projet structuré de façon relativement nette, par exemple « Mise en place d'un nouveau système d'évaluation des performances » ; mais les choses ne bougeaient pas, car ils n'avaient pas pris quelques minutes pour noter ce que ce résultat était susceptible d'entraîner.

Si le *brainstorming* reste stérile – et c'est souvent le cas pour les projets en avance sur leur temps – il faut de la rigueur pour évaluer et prendre des décisions quant au produit ou service principal (structuration). C'est parfois le cas quand une série de réunions

informelles ont accouché de beaucoup d'idées mais de zéro décision sur la façon concrète dont le projet avancera.

Et s'il y a bel et bien un plan mais que les troupes restent l'arme au pied, quelqu'un doit évaluer chaque élément en insistant sur l'action suivante et sur le « qui-fait-quoi ». Il me souvient d'une dirigeante qui avait pris des mois à l'avance la responsabilité d'organiser une importante conférence annuelle ; elle me demanda comment éviter à son équipe les nuits blanches qu'ils avaient passées l'année précédente à l'approche de l'échéance. Quand elle me montra un croquis des différentes branches du projet qui lui était échu, je lui demandai : « Qu'est-ce qui peut se faire tout de suite ? ». Elle identifia une demi-douzaine de branches, et nous avons clarifié ensemble l'action suivante pour chacune. C'était parti ! Le chaos de l'année précédente ne se reproduisit pas.

Dans les deux chapitres précédents, j'ai décrit les modèles de base sur la façon de rester productif au plus haut niveau et de maîtriser une situation au moindre effort :
au niveau le plus élémentaire de notre vie matérielle et de notre travail, ce sont les actions à exécuter et les projets qui nécessitent la plupart de ces actions.

Vous n'avez pas besoin de compétences nouvelles pour accroître votre productivité ni pour réduire votre stress : il vous faut simplement prendre de bonnes habitudes.

Ainsi, c'est donc bien à vous qu'il revient de collecter toutes vos boucles ouvertes, de réfléchir d'emblée sur chacune d'elles et de gérer les résultats en structurant, en revoyant et en agissant.

Pour toutes ces situations que vous avez en charge, il existe un processus naturel de planification qui se met en branle pour vous conduire du point A au point B. En s'appuyant sur le modèle à cinq phases, on arrive souvent à rendre l'évolution plus facile, plus rapide et plus productive.

« Les plans permettent d'entrer dans le vif du sujet, mais c'est le travail qui permet d'en ressortir. »

Will Rogers

Ces modèles sont simples à comprendre et faciles à mettre en place. Leur application crée des résultats remarquables. Vous n'avez pratiquement pas besoin de compétences nouvelles : vous savez déjà prendre des notes, clarifier des résultats, décider des prochaines actions, classer des éléments en catégories, en faire une révision générale et prendre des décisions intuitives. Ici et maintenant, vous avez la capacité de vous focaliser sur un résultat souhaité, de faire du *brainstorming*, d'organiser votre réflexion et de vous bouger concrètement.

Mais le simple fait de savoir tout ça ne produit pas de résultat. Ce n'est pas parce que vous avez la capacité d'être hautement productif, détendu et maître de la situation que vous le devenez automatiquement. Si vous êtes comme la plupart des gens, vous pouvez vous servir d'un coach, qui vous accompagnera pas à pas au cours de cette expérience, et vous fournira quelques jalons et astuces en cours de route jusqu'à ce que la méthode *GTD* devienne pour vous une seconde nature.

C'est ce que vous découvrirez dans la deuxième partie.

PARTIE 2

**LA PRATIQUE
DE LA PRODUCTIVITÉ
SANS STRESS**

4

AU DÉPART, PRÉVOIR LE TEMPS, L'ESPACE ET LES OUTILS

Dans la 2^e partie, nous allons quitter le domaine de la théorie et mettre les mains dans le cambouis. La mise en place de ce programme donne souvent à mes clients une impression de maîtrise décontractée dont ils n'avaient jamais fait l'expérience ; mais il faut passer par la procédure étape par étape. À cette fin, je propose une séquence logique de choses à faire, pour vous faciliter autant que possible le décollage et vous faire tirer le meilleur de ces techniques.

En première lecture, la quantité de détails de cette partie peut apparaître comme excessive. C'est un manuel complet pour ceux qui ont décidé la mise en place intégrale du modèle : elle ne demande pas moins de deux grosses journées consécutives. Ces informations et ces conseils, vous aurez probablement envie de les réviser plus tard, quand vous voudrez vous perfectionner en *GTD*.

LES ASTUCES DE LA MISE EN PLACE (INTÉGRALE OU PARTIELLE)

Si vous n'êtes pas décidé à faire le grand saut, il faut que je vous rassure : le plus grand profit que l'on tire de ce système, ce sont ses astuces. Une seule mériterait que l'on prenne connaissance de la totalité de la méthode : des gens m'ont dit que la meilleure chose qu'ils aient tirée de nos séminaires, c'est la règle des deux minutes. Les astuces s'adressent à la partie de nous-mêmes qui est la moins futée et la moins consciente. À un niveau supérieur, les gens les plus performants sont ceux qui ont intégré les meilleures astuces. C'est d'ailleurs mon cas. Notre intelligence proprement dite met en place des choses qui font réagir notre zone moins intelligente de façon presque automatique : cela crée des comportements réflexes aux résultats spectaculaires. C'est ainsi que l'on se convainc soi-même d'agir comme il se doit.

« Il est plus facile d'agir pour se sentir mieux que de se sentir porté à mieux agir. »

O. H. Mowrer

Par exemple, si vous êtes comme moi un sportif peu motivé, vous avez probablement découvert vos propres astuces pour vous pousser à prendre une bonne suee. Mon astuce à moi, c'est la tenue : mes vêtements de sport. Dès que je me change, j'ai l'impression d'avoir envie de bouger ; ce qui ne m'arrive guère quand je suis en costume.

Je prendrais comme premier exemple une véritable astuce pour améliorer sa productivité. Il vous est sans doute arrivé de prendre chez vous un travail à faire et de le rapporter au bureau le lendemain, n'est-ce pas ? Comme c'était un document majeur, pas question de le laisser chez vous : mais où l'avez-vous mis la veille au soir ? Devant la porte avec vos clefs, pour être sûr de ne pas l'oublier ! Et cela, on vous l'a appris à la fac ? Bel exemple de technique de développement personnel ! Mais c'est comme ça. La partie intelligente de votre cerveau savait bien la veille au soir

que votre mémoire est un peu ankylosée de bon matin. « C'est quoi ce machin devant la porte ? Ah oui : il faut que je le prenne. »

Cette astuce, je l'appelle « mets-le-devant-la-porte ». En ce qui nous concerne, la « porte » sera celle de notre esprit, et non de notre maison. Mais c'est le même concept.

Si vous sortez votre agenda et que vous lisez attentivement toutes les entrées de la prochaine quinzaine, il est probable que vous vous direz une fois au moins : « Oh, oui ! Il faut que je... ». Si vous saisissez cette pensée intéressante à un endroit qui vous conduira à concrétiser, vous vous sentez déjà mieux : vous avez l'esprit plus clair, et vous faites des choses plus positives. Ce n'est pas de la physique quantique, mais c'est une bonne astuce quand même.

Si vous prenez à présent une feuille de papier blanc et votre stylo préféré et que, pendant trois minutes, vous vous focalisez exclusivement sur le plus gros de vos projets, je vous garantis qu'il vous viendra au moins une fois « Mmm... Il faut que je me penche sur... ». Griffonnez sur un morceau de papier cette idée qui a fusé dans votre tête et mettez cette note à un endroit propre à déclencher une action de votre part. Vous n'en serez pas plus malin pour autant, mais vous aurez ajouté de la valeur à votre travail et à votre vie.

Le grand secret pour avoir une réflexion et une action efficaces, créatives et productives, c'est de se concentrer sur la bonne chose au bon moment.

Pour apprendre à gérer magistralement son flux de travail, il faut essentiellement mettre en place le matériel et exécuter les actions en sorte que la réflexion requise devienne automatique : il est alors beaucoup plus facile de gagner. Les conseils qui suivent, concernant le temps, l'espace et les outils constituent une méthode éprouvée pour réaliser des améliorations impressionnantes.

Si vous voulez sincèrement accomplir un grand bond en avant avec votre système personnel de gestion, je vous conseille d'apporter beaucoup d'attention aux détails et de vous conformer

ponctuellement à mes conseils. Les avantages du tout sont supérieurs à la somme des avantages des parties. Vous découvrirez en outre que l'exécution de ce programme vous fait faire de vrais progrès sur de vraies choses tout de suite. Vous concrétiserez vos ambitions avec une aisance qui vous étonnera.

PRENDRE LE TEMPS

Je vous conseille de prévoir, pour l'installation de ce processus, une tranche de votre emploi du temps, avec la place, le mobilier et les outils qu'il vous faut. Si votre poste de travail est déjà fonctionnel, cela réduira votre résistance inconsciente à faire votre travail ; vous aurez même plaisir à vous installer, à traiter vos intrants et à bosser. Pour la plupart des gens, cela demande deux jours consécutifs. Ne vous découragez pas si vous ne disposez pas d'autant de temps : si vous parcourez les étapes que je vous conseille, cela vous sera utile quelle que soit la période que vous y consacrez. Il ne faut pas deux jours pour voir les bénéfices de ces techniques : les résultats sont presque instantanés. La récolte complète des intrants peut prendre six heures, voire plus ; la clarification de tous les intrants que vous voulez gérer prendra facilement huit heures encore. Naturellement, vous pouvez aussi collecter et traiter vos affaires par tranches, mais tout sera plus facile si vous en finissez avec cette phase préparatoire d'un coup, d'un seul.

« N'ayez pas peur de faire un grand saut quand il le faut. On ne franchit pas un abîme en faisant deux petits sauts. »

David L. George

Pour moi, le moment le meilleur pour travailler avec un client à la mise en place de cette méthode, c'est en week-end ou un jour férié, car le risque de dérangement extérieur est alors minimum. Si je travaille avec quelqu'un un jour ouvrable, nous vérifions d'abord qu'il n'y a pas de réunion prévue : seules les interruptions urgentes seront autorisées. Son téléphone est mis sur messagerie et consulté par ses assistants pour qu'il puisse en prendre connaissance pendant une pause. Je ne recommande pas de faire

ce travail en fin de journée. En général, on manque d'énergie et on a tendance à se laisser piéger dans des culs-de-sac*.

Pour la plupart des cadres avec lesquels je travaille, le plus dur est de se libérer deux jours consécutifs, eux qui sont en principe disponibles en permanence pour des réunions et des communications. D'où le choix fréquent du week-end. Que vous travailliez dans un bureau paysager ou pas, il vous sera presque impossible d'avoir la paix pendant les heures de travail d'un jour ordinaire.

Consacrez deux jours à ce processus et vous en toucherez d'excellents dividendes en termes de productivité et de santé mentale.

La procédure en soi n'a rien de sacré ; seulement, il faut énormément d'énergie mentale pour collecter et prendre des décisions au sujet de tant de boucles ouvertes, surtout quand elles sont ouvertes depuis longtemps, et laissées sans réponse. Les interruptions peuvent doubler le temps nécessaire à un travail exhaustif. Si vous parvenez au fin fond du bahut pendant le temps imposé, cela vous donne une énorme sensation de maîtrise et de réussite, libérant ainsi votre énergie et votre créativité. Ensuite, il vous suffit de garder votre système à la page par petites séances aménagées dans le quotidien.

AMÉNAGER L'ESPACE

Vous devez choisir un endroit précis qui sera votre cabine de pilotage. Si vous avez déjà un meuble et un volume qui vous sont dévolus là où vous travaillez, c'est le meilleur endroit par où commencer. Si vous avez votre bureau chez vous, il est évident que c'est l'endroit tout trouvé. Et si vous avez déjà les deux, faites aux deux endroits des installations identiques et même

* La soirée est favorable à l'exécution de tâches répétitives que l'on n'accomplit pas, en principe, pendant le cours d'une journée normale de travail : trier une grosse pile de documents en retard, nettoyer un tiroir, surfer pour les prochaines vacances ou noter ses factures.

interchangeables, même si l'un est plus souvent occupé que l'autre. Et si vous avez l'impression de n'avoir ni l'un ni l'autre, il est impératif de vous en créer un. Même si vous utilisez des outils de haute technologie essentiellement virtuels et numériques, vous avez néanmoins besoin d'un camp de base à partir duquel rayonner. Votre système doit vous permettre de travailler et de traiter vos intrants où que vous soyez, mais mieux vaut commencer par un emplacement central.

Votre espace de travail comporte avant tout une surface permettant d'écrire et de la place pour votre boîte de réception, outre, pour la plupart des gens, la place de vos principaux outils numériques. Certains – contremaître dans un atelier d'usinage, infirmière à l'accueil d'un étage d'hôpital, assistante maternelle – n'auront guère besoin de plus. La plupart des femmes au foyer n'ont pas forcément besoin de beaucoup de place pour gérer leur flux de travail mais il est vital qu'elles aient un endroit réservé pour traiter les notes, courriels, activités et projets familiaux, finances et le reste. D'habitude, ces documents sont dispersés dans la cuisine et l'entrée, sur la table de la salle à manger et les étagères de la bibliothèque, etc., ce qui donne une impression de confusion.

La surface sur laquelle écrire se prolonge pour la plupart des professionnels avec un espace pour le téléphone et son chargeur, pour un ordinateur, d'autres corbeilles à courrier, des tiroirs à dossiers suspendus et des étagères pour les documents de référence. Certains ajouteront une imprimante, un tableau blanc et un éventuel équipement multimédia de téléconférence. Les plus casaniers y ajouteront des machines pour faire de l'exercice, et de la place pour leurs loisirs et leur violon d'Ingres.

Il est vital que votre poste de travail soit ergonomique. Si vous ne disposez pas d'un espace réservé et d'une boîte d'entrée, installez-les. C'est aussi valable

Vous devez avoir un endroit à vous chez vous, au travail et même en voyage.

pour les étudiants, les femmes au foyer et les retraités. Tout le monde doit avoir un endroit d'où contrôler tout le reste.

S'il me fallait installer d'urgence un poste de travail, je me procurerais une planche de la taille d'une porte et je la poserais sur deux meubles de rangement à dossiers suspendus ; et j'ajouterais trois piles de corbeilles à courrier, du papier, un bloc et un crayon. Ma base serait ainsi opérationnelle. Et si j'ai le temps de m'asseoir, j'ajouterais un tabouret. Croyez-moi, j'ai occupé de hauts postes où je n'étais pas installé de façon plus fonctionnelle !

➤ **On a toujours besoin d'un petit bureau chez soi**

Ne lésinez pas sur votre espace de travail. Comme vous le découvrirez dans le présent processus, il est vital que vous ayez chez vous au moins un système organisé comme au travail. Beaucoup de mes clients ont été un peu gênés par le chaos qui règne chez eux, à côté de l'ordre qui règne dans leur bureau au travail ; ils ont tiré un bénéfice considérable du fait d'instaurer les mêmes normes aux deux endroits. Si vous êtes comme beaucoup d'entre eux, vous vous apercevrez qu'un week-end consacré à l'aménagement d'un poste de travail à domicile peut apporter un changement révolutionnaire à la capacité d'organiser sa vie matérielle.

Le bureau du voyageur

Si vous vous déplacez beaucoup, soit que votre profession vous l'impose ou que vous aimiez bouger pour bouger, vous devez néanmoins vous doter d'un mini-bureau de voyage. Il y a des chances pour que ce soit un attaché-case, un sac à dos ou un cartable avec vos dossiers et vos fournitures de travail.

Beaucoup de gens perdent des occasions d'être productifs car ils ne sont pas équipés pour profiter des moments perdus pendant leurs déplacements ou lorsqu'ils sont loin de leur base. Si on a à la fois un système d'organisation personnel fonctionnel, les bons outils et de bons moyens de communication chez soi et au travail, on peut rentabiliser une bonne partie de son temps de voyage

pour accomplir des tâches. Comme la technologie ne cesse de produire de nouveaux outils mobiles et que l'accès à Internet est pratiquement mondial, il est de plus en plus possible de gérer sa vie sur des supports virtuels. Mais le problème qui en découle est la difficulté à gérer ce trafic une fois toutes les options installées sur votre tablette par exemple. Étant donné que ces applications et outils sont conçus pour être utilisés en temps réel, sans une bonne méthode de collecte, de clarification et de structuration, l'immense domaine de l'accès mobile mondial deviendra inefficace, voire source de distraction et de stress.

Un espace qui vous appartient

Il est impératif que vous ayez votre propre espace de travail personnel, ou au moins votre propre boîte d'entrée et un endroit où traiter vos intrants papier et physiques. Beaucoup de couples de ma connaissance ont tenté de travailler à deux sur le même bureau, et cela leur a toujours fait un bien incommensurable quand ils ont séparé leurs postes de travail. Bien loin d'être la séparation qu'ils redoutent, ce changement les soulage d'un stress subtil sur leur façon respective de gérer la vie qu'ils partagent. Un couple a même décidé d'installer un petit poste de travail supplémentaire dans la cuisine pour la mère au foyer, pour lui permettre de faire des choses tout en surveillant bébé dans le salon.

Certaines entreprises pratiquent le système dit de l'hôtellerie : chaque salarié a un ordinateur totalement autonome et portable qui peut se brancher n'importe où dans les bureaux ; le salarié se pose où il veut, quand bon lui semble. Cela fait gagner de la surface de bureaux, surtout avec le système du télétravail, où des salariés travaillent chez eux ne serait-ce qu'à temps partiel. Toutes ces expériences ont échoué, car elles détruisaient la notion de poste de travail stable. Or il doit y avoir une résistance zéro contre le système que nous utilisons. Réinventer sans arrêt notre boîte d'entrée, notre système de classement et la façon dont nous traitons nos éléments (« Où est ce fichu Post-it ? Et l'agrafeuse ? ») est source de distractions incessantes.

Il faut pouvoir utiliser son système sans être obligé de le recréer continuellement.

On peut travailler n'importe où, ou presque, si l'on dispose d'un système net et compact, et que l'on sait traiter ses affaires rapidement, sur une infrastructure portable. Mais on a quand même besoin d'une base chez soi, avec des outils éprouvés et suffisamment de place pour tous les documents de référence ou liés à un projet que l'on souhaite avoir sous la main quand on se pose. La plupart de mes clients ont besoin d'au moins deux tiroirs de dossiers suspendus pour leurs références générales et leurs documents papier liés à leurs projets. Étant donné les progrès des scanners, il est possible qu'un jour tous ces documents soient dans le nuage et consultables n'importe où et n'importe quand. Mais il se passera un moment avant que l'on puisse se passer d'un passeport, d'argent liquide et des multiples documents provisoires sur papier, qui demeurent la meilleure façon pour traiter certains types de données. Qu'elle soit courte ou longue, la liste des documents de référence et des documents projets a besoin d'être hébergée quelque part et facilement accessible.

ON RECONNAÎT L'OUVRIER À SES OUTILS

Si vous êtes décidé à mettre en place *GTD* dans sa totalité, il vous faut pour démarrer quelques fournitures et équipements de base. Avant d'atteindre votre vitesse de croisière, vous oscillerez sans doute entre vos outils actuels et quelques nouveaux.

Les bons outils ne sont pas nécessairement les plus chers : souvent, ceux destinés aux cadres de haut vol ne sont pas meilleurs que ceux mis en rayon pour la rentrée des classes.

➤ La papeterie ordinaire

Partons de zéro. Pour votre espace de travail personnel, il vous faut :

- ▶ des corbeilles à courrier (pas moins de trois) ;
- ▶ une ramette de papier blanc ;
- ▶ un crayon ou un stylo ;

- ▶ des Post-it ;
- ▶ des trombones ;
- ▶ une agrafeuse et des agrafes ;
- ▶ du ruban adhésif ;
- ▶ des élastiques ;
- ▶ une étiqueteuse automatique ;
- ▶ des chemises ;
- ▶ un agenda ;
- ▶ une corbeille à papier ;
- ▶ des outils courants pour collecter les données, les structurer et dresser des listes d'actions : outils de communication mobile, ordinateurs personnels et éventuellement des supports de planification en papier, et des cahiers.

Les corbeilles à courrier

Celles-ci serviront de boîtes de réception et de sortie, mais une ou deux contiendront les documents papier de vos travaux en cours, et votre pile de documents à lire. Les plus pratiques sont faites pour le format A4, sans rebord qui empêche de sortir une feuille en la faisant glisser.

Le papier

Pendant votre processus initial de collecte, vous utiliserez du papier blanc. Croyez-moi, le fait de ne noter sur une page blanche qu'une pensée à la fois est extrêmement fructueux. La plupart des gens prennent leurs notes sous forme de listes ; c'est une erreur : en jetant vos idées initiales sur des feuilles séparées, il est plus facile d'en venir à bout plus tard, lors des étapes de traitement et de structuration. De toute façon, prévoyez une grosse réserve de papier pour la collecte de vos intrants.

Les Post-it, trombones, agrafeuse, etc.

Les Post-it, trombones, agrafeuses, rubans adhésifs et élastiques sont commodes pour acheminer et stocker les documents papier. Leur usage diminue, mais on n'en a pas

Il est déjà difficile de collecter, de réfléchir, de traiter et de structurer instant après instant, alors dotez-vous des outils qui rendront ces opérations aussi faciles que possibles.

encore fini avec le papier ni avec les autres supports physiques (au cas où vous ne l'auriez pas remarqué !); et ils demeurent indispensables comme outils simples de gestion.

L'étiqueteuse

L'étiqueteuse est un outil bien méconnu. Des milliers de mes clients ont aujourd'hui leur étiqueteuse automatique et nos archives regorgent de témoignages genre « Incroyable : je n'aurais jamais cru que cela fasse un tel changement ! ». L'étiqueteuse servira à identifier les chemises, les classeurs et des tas d'autres choses.

J'ai une préférence pour l'étiqueteuse manuelle et pour l'imprimante dédiée raccordée à un ordinateur : toutes les deux permettent de faire instantanément des étiquettes uniques qui limitent le frottement pour classer les choses au fur et à mesure.

Les chemises

Ne lésinez pas sur la quantité. Si vous prévoyez des dossiers suspendus, assurez-vous de ne pas manquer de place. Les couleurs unies sont à conseiller, sans s'aventurer dans des codes de couleurs : ceux-ci constituent un niveau de complexité qui ne mérite pas l'effort correspondant. Votre système de classement des documents de référence générale devrait être une simple bibliothèque*.

L'agenda

Peut-être n'aurez-vous pas besoin d'agenda pour collecter vos éléments en souffrance, en revanche, vous déciderez d'actions qui auront assurément besoin d'y être inscrites. Comme on l'a vu plus haut, l'agenda n'est pas fait pour contenir des listes d'actions mais pour fixer clairement les choses qui doivent être faites un jour précis, et éventuellement à une heure donnée.

* Dans bien des pays, il est difficile de dénicher les chemises ordinaires et peu coûteuses que je recommande pour un système – élémentaire mais nécessaire – de référence générale. Vous aurez peut-être à improviser pour avoir des chemises utilisables.

Tout le monde ou presque dispose d'un système d'agenda ou assimilé, par exemple, un classeur à feuilles mobiles, un assistant électronique de poche ou un logiciel d'entreprise.

L'agenda a longtemps été l'outil principal pour s'organiser. Il représente certes un élément critique de la gestion de certaines données et du rappel de certains engagements liés à une heure et à un jour donnés. Il vous faut donc un agenda pour noter de nombreux rappels et certaines données, mais n'en restez pas là : votre agenda est à intégrer au sein d'un système complexe qui se dessinera au fur et à mesure que vous appliquerez *GTD*.

Nous verrons dans un prochain chapitre quel type d'agenda convient le mieux. Pour le moment, gardez celui que vous avez. Quand vous commencerez à « sentir » *GTD*, vous aurez un point de comparaison pour choisir un autre format, si nécessaire.

La corbeille à papier

Si vous êtes comme la plupart de mes clients, vous allez jeter beaucoup plus de choses que vous ne croyiez : des poubelles, vous allez en remplir. Certains cadres que j'ai coachés se sont félicités d'avoir prévu une benne à ordures devant leur bureau pour la journée où nous devions travailler ensemble !

La question du trieur

Son utilité éventuelle dépend d'un certain nombre de facteurs. Êtes-vous vraiment décidé à utiliser quelque chose pour gérer vos listes et vos informations de référence ? Sous quelle forme voulez-vous créer vos rappels d'actions, vos ordres du jour et vos projets ? Où et à quel rythme désirez-vous les revoir ? Comme votre cerveau n'est pas fait pour conserver les choses, vous avez évidemment besoin de quelque chose d'extérieur pour déclencher et orienter vos actions. Vous pouvez vous en sortir avec des outils purement conventionnels, c'est-à-dire des papiers dans des chemises. Vous pouvez aussi utiliser un carnet papier ou un agenda, ou

Dès lors que l'on sait traiter et structurer ses intrants, il ne reste qu'à créer et gérer des listes.

encore leurs versions numériques. Enfin, vous pouvez combiner les deux.

Tout le matériel de basse technologie de la section précédente est utilisé pour les aspects variés de la collecte, du traitement et de la structuration. Pour la collecte, une corbeille et des feuilles volantes. En vidant votre boîte d'entrée, vous exécuterez de nombreuses actions de moins de deux minutes : il vous faudra des Post-it, une agrafeuse et des trombones. Les revues, articles et documents papier qu'il faut plus de deux minutes pour lire iront dans une autre corbeille. Enfin, il y en aura sans doute quelques-uns à classer. Le restant demande la création de listes révisables : entretenir une liste de projets, inscrire des entrées sur l'agenda et des rappels d'actions et d'ordres du jour, et effectuer le suivi de ce que vous sous-traitez.

Les listes peuvent être des feuilles de papier réunies dans une chemise : par exemple, une feuille par personne glissée dans votre dossier Appels ; les factures à payer dans la chemise ou la corbeille À payer. Vous pouvez aussi les classer de façon un peu plus raffinée dans un classeur à feuillets mobiles ou un trieur, sur une page appelée Appels, avec la liste des noms. Il existe enfin des versions numériques, par exemple, la catégorie Appels dans l'option À faire d'un logiciel. La plupart des outils d'organisation sont conçus pour gérer des listes, en plus du contenu portatif de référence, par exemple les informations de contacts. Votre agenda n'est en réalité qu'une liste, avec l'énumération chronologique des rappels liés à une heure et à un jour particuliers.

.....
La première astuce pour améliorer votre productivité, c'est avoir des outils agréables à utiliser.
.....

Des milliers d'outils d'organisation ont déferlé sur le marché vers la fin du xx^e siècle, du simple carnet aux logiciels de gestion de tâches*.

* Depuis la première publication du système *GTD*, des dizaines de programmes logiciels ont pris celui-ci pour base de leur modèle. La plupart sont de simples gestionnaires numériques de listes de tâches, avec une panoplie d'améliorations, de liens et de visualisations graphiques.

Faut-il installer *GTD* sur vos outils existants, ou s'en procurer de nouveaux ? La réponse à cette question est variable : adoptez la solution qui changera votre comportement au point de vous faire utiliser ces outils comme il convient. Il faut aussi tenir compte du facteur commodité. Recevez-vous un gros volume d'informations numériques, particulièrement faciles à suivre avec un outil numérique ? Vous faut-il un agenda papier pour vos rendez-vous à prendre et à changer au vol ? Quelle est la façon la plus pratique de vous rappeler vos coups de téléphone, alors que vous vous déplacez beaucoup ? Et ainsi de suite... Les facteurs « esthétique » et « plaisir » ne sont pas à négliger. J'ai effectué d'excellents planings et apurements de listes par pur plaisir de jouer avec mon smartphone pendant que j'attendais seul au restaurant !

N'oubliez pas que l'outil ne confère pas à lui seul une productivité sans stress. Celle-ci ne peut être créée que par vous, en mettant en place la méthode *GTD*. La struc-

Si vous ne maîtrisez pas votre système de référence, cela crée un blocage de votre flux de travail : des contenus non pertinents reviennent vous hanter.

ture que vous incorporez est d'une importance majeure pour vous permettre d'exprimer et d'installer le processus, mais elle ne le remplace pas. Le meilleur des marteaux ne fait pas un charpentier ; mais le meilleur charpentier se procure toujours le meilleur marteau.

Avant de vous payer un outil d'organisation, rappelez-vous que c'est juste pour gérer des listes : en créer à chaud, et les revoir quand vous voulez. Ce qui compte, c'est le contenu : le support est secondaire. Choisissez la simplicité, la vitesse et le plaisir.

🕒 Le facteur critique du système de classement

Dans le processus de mise en place de *GTD*, le choix d'un système de référence personnel simple et pratique est fondamental. Chez un client, le système de classement est l'une des premières choses que j'évalue avant de m'attaquer au flux de travail. Comme je l'ai fait remarquer au chapitre 2, l'absence d'un bon système de

référence générale peut être le pire obstacle à l'installation d'un système de gestion personnelle ; pour la plupart des cadres que j'ai coachés, c'est là que j'ai le plus trouvé matière à amélioration. Non que le contenu en soit tellement important, voire stratégique : c'est plutôt que s'il n'est pas géré, il encombre de façon extrêmement gênante l'espace mental et physique. S'il y a des éléments aléatoires non concrétisables, mais potentiellement pertinents, qui ne sont pas traités ou structurés, ils vont produire un bruit de fond psychologiquement néfaste. Pire, ils bloquent le flux de travail et les éléments tendent à s'accumuler à cet endroit, comme en amont d'un bouchon dans un tuyau. Que de fois ne suis-je pas allé d'urgence acheter avec un client des fournitures de bureau – armoire, quelques cartons de chemises et une étiquetteuse – afin d'y placer les deux tiers du capharnaüm qui encombraient son bureau. Le gain en clarté et en concentration était immédiat et spectaculaire.

Nous parlons ici surtout du classement des références générales, par opposition aux parties du système dédiées aux contrats, aux

Tout votre système de collecte sera bloqué si vos systèmes de référence ne sont pas rapides, pratiques et agréables.

informations financières, aux fiches clients et autres catégories qu'il convient d'indexer à part. Les références générales sont des articles, des brochures, des feuilles volantes, des notes, des impressions, des documents et même des objets physiques – billets, clefs, cartes de membre, clefs USB – et tout ce que l'on souhaite conserver d'intéressant ou d'utile et qui ne rentre pas dans un système de rangement spécialisé, sauf les objets assez gros pour aller sur une étagère (gros manuels de logiciels, classeurs de séminaires).

Si vous êtes très numérique, vous pouvez être tenté de croire que l'on n'a plus besoin de classeurs physiques. Peut-être qu'à l'avenir,

« Pour collecter ce que l'on expérimente et le trier... il faut créer un dossier... Quand un événement ou une idée vous a marqué, il faut essayer de ne pas les effacer de son souvenir mais les archiver et, ce faisant, en déduire les implications et discerner si elles sont folles ou pas, ainsi que la façon dont on peut en tirer quelque chose. »

C. Wright Mills

un jour, je n'aurai plus besoin d'un passeport physique, d'extrait de naissance, de vieux manuels utilisateur pour mon électroménager, de dossiers médicaux, de clefs pour ouvrir des boîtes rarement utilisées ni d'argent liquide des pays où je retournerai un jour. Mais jusque-là, il me faut bien un environnement physique pour les ranger.

Si vous faites confiance à une secrétaire ou à un assistant pour garder à jour ce système à votre place, vous pouvez coller sur chaque élément un Post-it « Classer sous X ». Mais si vous estimez que tel document potentiellement intéressant, confidentiel ou utile doit rester accessible à tout moment, même en l'absence de votre assistant, il faut bien que vous ayez une solution sur votre bureau ou à proximité.

La même dynamique est aussi vraie pour le papier que pour le numérique. De plus en plus d'informations nous parviennent sous forme virtuelle : il est donc vital d'avoir un endroit sur son ordinateur ou son téléphone portable pour stocker des éléments de référence générale. Beaucoup de gens utilisent pour cela la boîte d'entrée de leur e-mail, mais ils rechignent à créer un sous-dossier portant un nom précis pour les trier et les retrouver facilement. Il existe des logiciels permettant de collecter et d'étiqueter ce genre d'informations, synchronisables sur de multiples appareils, mais il faut bien réfléchir à la structure de cet ensemble et rester systématique. Quand j'ai installé sur mon ordinateur une nouvelle application d'archivage, j'ai tâtonné pendant trois bons mois pour trouver la meilleure façon de la structurer ; et trois autres mois pour arriver à ma vitesse de croisière.

🕒 **Rangement : les secrets du succès**

Je vous recommande vigoureusement de garder à portée de main vos systèmes de classement, tant physique que numérique. Il doit vous falloir moins d'une minute pour prendre quelque chose dans votre boîte d'entrée ou l'imprimer à partir de votre e-mail, décider qu'elle ne nécessite pas d'action suivante mais possède un intérêt

potentiel, et enfin la stocker dans un système fiable. De même pour scanner et archiver des documents, ou copier et coller de l'information dans votre ordinateur. Que vous ayez surtout des documents papier ou numériques importe peu ; sans un système fonctionnel, vous rechignerez à sauvegarder des informations potentiellement précieuses, ou bien ce que vous gardez s'accumulera n'importe où. S'il vous faut plus d'une minute pour classer quelque chose et le retrouver, vous risquez d'en empiler ou d'en entasser n'importe où. Votre système doit être non seulement rapide, mais facile, agréable à utiliser, à jour et complet. Autrement, votre inconscient traînera des pieds pour vider votre boîte d'entrée car vous savez qu'elle contient probablement des choses qui méritent d'être classées, et vous ne voudrez même pas regarder ces papiers ou votre boîte de réception e-mail, qui déborde. Prenez courage : j'ai vu des personnes totalement bloquées pour lesquelles le tri de leurs piles de papiers et de leurs boîtes de réception e-mail est devenu un plaisir, une fois leur système de classement personnel en vitesse de croisière.

Classer une feuille de papier – même manuscrite – concernant un nouveau sujet dans la bonne chemise ne doit être ni plus compliqué ni plus désagréable que de ranger un document formel et volumineux. Créer et structurer des dossiers est un gros travail, c'est pourquoi les gens ne s'y astreignent pas : leurs tiroirs et leurs armoires sont pleins d'un fouillis hétéroclite, jusqu'aux menus du traiteur du coin et aux horaires de train. Si vous pensez que ces informations sont virtuellement et instantanément disponibles sur Internet et que vous n'avez pas besoin de copies papier, veillez à ne pas dupliquer vos éléments sans nécessité : qu'il n'y ait jamais contradiction entre la façon dont vous classez vos éléments et celle dont vous y accédez.

Votre système de référence doit être rapide et facile dans tous les cas : quelque effort qu'il vous coûte à mettre en place, faites-le. Mon système fonctionne à merveille pour moi et pour les nombreux clients qui l'ont adopté : je vous conseille chaudement

se suivre toutes les directives ci-dessous pour que votre classement devienne un automatisme.

Gardez sous la main vos dossiers de référence générale. ➤ Le classement doit être facile et instantané. Si vous avez à vous lever ou à fouiller les répertoires de votre ordinateur pour trouver le bon dossier, vous aurez tendance à faire des piles de papiers et à laisser vos fichiers numériques là où ils sont, et non à la bonne place. Vous prendrez peut-être votre boîte d'entrée en aversion, sachant qu'elle contient des éléments à classer. Beaucoup de mes clients ont déplacé le mobilier de leur bureau pour avoir leurs tiroirs de dossiers suspendus à portée de bras et non à l'autre bout de la pièce.

Un système alphabétique. ➤ Pour mes références générales sur support physique, je n'ai qu'un classement alphabétique et un seul. Mes répertoires d'e-mails sont également rangés ainsi. Les gens ont tendance à vouloir se servir de leurs fichiers comme système personnel de gestion, ils essaient donc de les structurer en les regroupant par projet et centres d'intérêt. Cela augmente de façon géométrique le nombre d'endroits où votre document n'est pas, quand vous avez oublié où vous l'avez mis. Une fois que vous avez filtré tous vos rappels d'actions dans vos listes actions suivantes, ce type de données est simplement le contenu de votre bibliothèque. Vous devez avoir la liberté d'y créer autant d'étagères que vous le souhaitez. Même pour le numérique, il est précieux d'avoir une carte visuelle triée de façon intelligible : soit par index ou mots-clefs organisés de façon efficace, généralement en ordre alphabétique. Pour retrouver mes restaurants londoniens préférés, je vais sur ma présente application de référence générale où je clique sur Endroits, puis Londres, puis Restaurants, en ordre alphabétique à chacun des trois niveaux.

Quand on a un système de classement général, simple et accessible, on est libre de conserver autant d'informations que l'on veut.

Pour les fans de numérique, le problème est qu'ils peuvent collecter et stocker des éléments avec une facilité telle que l'opération

tend à être à sens unique : toujours amasser, rarement retrouver ni extraire. Il faut un peu de jugeote pour garder fonctionnelle sa propre bibliothèque numérique : elle ne doit pas devenir un trou noir où les données disparaissent en quelques clics. « Mais euh, je n'ai pas besoin d'organiser tout ça car j'ai des outils de recherche qui font ça très bien. » D'après mon expérience, cette esquive est loin de constituer l'approche optimale. Il faut avoir moyen de garder une vision générale de la masse d'information recueillie, et cela passe par un tri en catégories.

Il arrive qu'on ait une quantité tellement énorme de contenus de référence sur un sujet ou un projet qu'il vaut mieux leur réserver un tiroir, une armoire ou un répertoire numérique à part. En revanche, si les documents papier ne remplissent pas la moitié d'un tiroir à dossiers suspendus, je conseille de les laisser dans le système général alphabétique. S'il s'agit de numérique, ce thème mérite peut-être son propre sous-répertoire.

Créer une nouvelle chemise ? Facile ! ➡ J'ai en permanence un stock de chemises neuves à portée de main quand je trône devant ma boîte d'entrée. Il n'y a rien de pire que d'avoir quelque chose à classer, mais pas de chemise pour faciliter le processus. Gardez donc une réserve sous le coude. La version numérique du même problème, c'est de savoir créer instantanément un nouveau répertoire avec votre logiciel de stockage de données.

Assurez-vous d'avoir toute la place voulue. ➡ Appliquez-vous à ne pas remplir vos tiroirs de dossiers à plus de 75 %. Quand un tiroir est plein, on hésite à y bourrer de nouveaux éléments : et les tas de documents de référence recommencent à s'empiler ! Si un tiroir est un peu congestionné, je n'hésite pas à y faire du désherbage pendant les moments où je suis en attente au téléphone. Pour vos documents numériques, n'attendez pas d'être à saturation pour revoir le contenu de vos archives et faire de la place.

Tout le monde ou presque a des tiroirs qui débordent. Si vous n'aimez pas vous retourner les ongles et que vous souhaitez vous

débarrasser de vos résistances inconscientes contre l'archivage, gardez assez de place dans chaque tiroir pour y ajouter ou en extraire des chemises en un seul geste. Pour le numérique, vérifiez périodiquement que vous avez de la place sur votre disque dur et dans le nuage. Décidez de la place qu'il vous faut pour que le volume de vos archives garde un sens et reste facilement accessible. Un fouillis de données en pagaille est un trou noir de la connaissance. Là aussi, quand je suis en attente au téléphone, je supprime des tas de courriels et des répertoires entiers de documents périmés.

À cela, des gens me rétorquent qu'ils vont devoir acheter de nouvelles armoires de rangement ou un disque dur plus gros comme si c'était une calamité. Mais si vos données ont de la valeur, pourquoi les jeter ? Et si elles n'en ont pas, pourquoi les garder ? Nous sommes à l'ère de l'information : pourquoi ne pas profiter du progrès ?

Il est parfois intéressant de prévoir un niveau historique d'archivage pour laisser un espace suffisant aux dossiers de référence générale. Les documents concernant de vieux projets et des clients caducs sont à conserver un certain temps, mais ailleurs : dans une autre pièce ou un disque dur dédié, mais pas sur votre espace de travail.

Étiquetez vos classeurs et chemises. Aussi réduit que soit votre inventaire de références papier, vous devez le maîtriser. Des étiquettes imprimées changent la nature de vos dossiers papier, et la relation que vous avez avec eux. Des chemises étiquetées ne déparent pas une table de conseil d'administration : tout le monde peut les identifier. Elles seront faciles à repérer, aussi bien de loin que dans votre serviette. Et quand vous ouvrez vos tiroirs de dossiers suspendus, vous voyez presque un index imprimé de vos fichiers, en ordre alphabétique. Trouver un document ou en ajouter un devient un jeu.

.....
Tout ce que vous nommez vous appartient. En revanche, les choses que vous ramassez sans les nommer vous possèdent.

Peut-être qu'avant la fin de ce millénaire, des neurologues expliqueront scientifiquement pourquoi le fait de coller des étiquettes sur des dossiers est tellement fructueux. D'ici là, croyez-moi, achetez-vous une étiqueteuse, bien à vous. Pour faire tourner votre système, il vous faut avoir votre étiqueteuse sous la main en permanence, et tout classer au vol. Ne la prêtez à personne ! Si vous avez quelque chose à classer et que votre étiqueteuse se balade, vous mettrez juste votre document sur une pile au lieu de le glisser à sa place. Une étiqueteuse est aussi indispensable qu'une agrafeuse.

Déssherbez vos dossiers au moins une fois l'an. ➡ En faisant le ménage de printemps dans votre bibliothèque, vous empêchez votre contenu de se périmer et de devenir comme un trou noir ; et cela vous donne la liberté de garder et classer tout ce que vous voulez « car ça peut toujours servir. » Vous savez que, de toute façon, ce contenu sera réévalué d'ici quelques mois : vous saurez à ce moment-là si cet élément mérite d'être gardé ou pas. Cela s'applique également aux informations numériques. Comme on l'a vu plus haut, je désherbe mes dossiers pendant que je suis en attente au téléphone (ou que je m'ennuie comme un rat mort pendant une conférence).

.....
S'il vous faut plus de soixante secondes pour classer un élément dans le feu de l'action, vous ne classerez pas, vous entasserez.

Moi, je préconise que toute entreprise prévoie une journée désherbage, si elle n'en a pas déjà ; tous les salariés viennent en salopette, débranchent leurs téléphones et font le tour de leurs documents classés*. Prévoir bennes à ordures, conteneurs de recyclage et boîtes pour les documents à déchiqueter. Tout le monde a le droit de consacrer la journée entière à faire du tri, sur son ordinateur et dans son bureau.

Chez vous, le grand tri est l'événement idéal à consigner sur votre échéancier, soit pendant les vacances, soit à la fin de l'année ou à

* Une journée bien choisie pour cela est la veille de Noël, ou d'un autre jour férié tombant un jour de travail. Tout le monde n'a que la fête en tête de toute façon : l'occasion idéale pour se lâcher un peu et faire un grand ménage.

la période où tout le monde rédige sa déclaration d'impôts, c'est-à-dire archive ses dossiers comptables personnels pour l'année écoulée. En Inde, c'est une tradition antique ; les ménages font place nette une fois par an le premier jour de la fête de Pongal, vers le 14 janvier, et donnent ou brûlent tout ce qui ne servira plus ; devant chaque porte brille un feu dès avant le lever du soleil.

➔ Le classement : un facteur de succès en soi

Les documents de référence ou subsidiaires sont rarement associés à l'urgence, surtout quand ils ne sont pas stratégiques. Par conséquent, leur gestion est souvent reléguée au dernier niveau de priorité, voire froidement omise. Mais le problème est que votre espace mental et physique s'encombre de choses non concrétisables, mais potentiellement pertinentes et utiles. « Qu'est-ce que c'est que ce bidule ? », « Qu'est-ce qu'il fait là ? », « Qu'est-ce que je vais faire de ce truc ? » et « Où est ce que je cherche là, maintenant ? » sont des appels subliminaux de votre subconscient si cet aspect de votre activité n'est pas méthodiquement géré.

Les documents de référence doivent être parqués en des lieux – physiques et numériques – bien délimités, pour ne pas polluer les autres catégories de votre système ; ils doivent aussi

.....
Quand des articles de signification et de nature différentes sont mis en vrac au même endroit, votre cerveau renâcle devant le lourd fardeau qui consisterait à se remémorer la nature et le contenu de tout ce fourbi ; et il s'anesthésie lui-même : il ne voit plus le tas.

être disponibles, et faciles à extraire. Comme ils peuvent être très volumineux, il est vital qu'ils soient faciles à collecter, trier et extraire dès que vous en avez besoin ; et il ne faut pas qu'ils gênent les éléments de votre système davantage orientés vers l'action. J'ai passé d'innombrables heures avec les professionnels les plus haut placés du monde pour les aider à faire le nettoyage et mettre en place un système de référence simple et fonctionnel ; le résultat a souvent frisé le prodige : cela a libéré leur esprit pour qu'ils s'occupent de choses plus importantes.

UNE DERNIÈRE CHOSE À PRÉPARER...

Vous avez bloqué une période précise, vous avez installé les meubles qu'il vous faut et vous vous êtes procuré les outils de base pour commencer la mise en place de la méthode *GTD*. Et puis ?

Si vous avez décidé de consacrer un certain laps de temps à la mise en place de votre système de gestion de flux de travail, il y a une autre précaution à prendre pour arriver à l'efficacité maximum : annuler ou différer tout engagement pour la durée de la session.

S'il y a une personne que vous devez coûte que coûte appeler ou quelque chose que votre secrétaire est chargée de faire, ou que vous avez à discuter avec votre conjoint, faites-le maintenant. Ou convenez avec vous-même d'un autre moment que vous y consacrerez et bardez-vous de rappels pour être sûr de ne pas l'oublier. Il est vital que votre attention pleine et entière soit disponible pour la tâche à accomplir.

Quand je m'assieds pour coacher quelqu'un, cette personne est censée avoir bloqué son temps et a déboursé une somme rondelette pour m'avoir à sa disposition ; pourtant, à chaque fois ou presque, elle a une dernière chose à faire avant que nous nous quittions à la fin de la journée, une chose qu'elle n'a pas classée dans son système personnel. « Ah ! Il faut que je rappelle tel client aujourd'hui, » dit-elle, ou « Il faut que je demande à mon conjoint s'il a les billets pour ce soir. » À mon avis, le fait que des personnes si haut placées ignorent ces niveaux de responsabilité vis-à-vis de leur propre conscience, jour après jour, atteste d'un certain manque de maturité dans la culture américaine.

Prêt ? Bien. Voici venu le moment de convoquer en assemblée générale toutes vos boucles ouvertes.

5

LA COLLECTE : UNE GRANDE RAFLE

Dans le chapitre 2, j'ai décrit les procédures de base pour collecter votre travail potentiel et vos intrants significatifs. Dans le présent chapitre, nous allons voir en détail le processus de ramassage de toutes les choses en suspens et de toutes vos affaires en général dans une boîte d'entrée. C'est la première étape sur le chemin d'un esprit « calme comme l'eau d'un lac » ; cette étape est critique. Le simple fait de recueillir quelques premiers éléments en plus de ceux que vous avez déjà vous donnera sans doute une certaine satisfaction. Mais si vous persévérez et raflez 100 % de ce que vous avez sur les bras, vous aurez un nouveau point de repère pour maîtriser votre vie et votre travail.

Quand je coache un client pendant ce processus, la phase de capture dure, en principe, entre une et six heures. Dans un cas, j'ai dit à la personne au bout de vingt heures : « Bon, vous commencez à comprendre comment on fait ». Cela peut prendre plus longtemps que vous ne pensez, si vous souhaitez être exhaustif dans votre collecte, au travail et ailleurs. Cela veut dire éplucher tous vos volumes de stockage et notamment vos ordinateurs et les moindres coins et recoins de vos résidences secondaires, voitures, bateaux et autres garages.

Si vous libérez pour votre collecte ne serait-ce que quelques heures, vous pouvez être certain d'avoir réuni le plus gros de vos affaires en suspens. Et vous pouvez également capturer le reste en créant des rappels localisés, par exemple : « Ranger le garage à bateaux » ou « Trier l'armoire de l'entrée ».

Tant que vous n'avez pas collecté tout ce qui occupe votre attention, quelque chose en vous ne se fera pas totalement à votre relation au monde extérieur.

Dans la vie courante, il sera sans doute difficile de garder rangées en permanence toutes vos affaires. Si vous êtes comme tout le monde, vous êtes trop pressé et trop occupé pendant la semaine pour sortir de votre esprit toutes vos idées et vos engagements. Mais l'idéal demeure de rester motivé en persévérant, c'est-à-dire en ramassant régulièrement tout ce qui fait votre travail et votre vie matérielle.

À VOS MARQUES ! PRÊT ?

Les raisons pour lesquelles on réunit tout avant de clarifier sont simples.

Le fait de ramasser en même temps et au même endroit toutes les choses qui ne sont pas exactement à leur place n'est pas une mince affaire. Cela peut d'ailleurs paraître un peu artificiel car la plupart des éléments que vous collecterez ne sont pas – et ne deviendront jamais – si importants que ça ; c'est d'ailleurs pour cela qu'il en traîne partout. Tel élément n'était pas urgent au moment où il s'est présenté et il n'est sans doute rien arrivé de grave du fait que vous l'avez négligé. Par exemple, vous avez mis dans votre portefeuille la carte de visite d'une personne que vous pensiez contacter un jour. Ou bien vous avez mis dans le tiroir de votre bureau une pièce de rechange que vous n'avez pas eu le temps de poser. Ou encore l'imprimante, dont vous vous dites depuis longtemps qu'il faudrait lui trouver un meilleur endroit. Toutes ces choses qui vous titillent car vous n'avez pas décidé ce

qu'il fallait en faire, sans renoncer complètement à le faire un jour. Surtout, vous songez inconsciemment qu'il y a peut-être dans le tas une ou plusieurs choses vraiment importantes : cette obsession vous tourmente et gaspille plus d'énergie qu'elle ne le mérite.

Donc, l'heure est venue. Votre corbeille à papiers d'une main et votre ramette de papier blanc de l'autre, montez au créneau.

PARTEZ !

➤ La collecte physique

La première activité consiste à balayer votre environnement physique et à récupérer tout ce qui n'est pas exactement à sa place pour le mettre dans votre boîte d'entrée. Vous ramasserez des éléments qui sont incomplets, et pour lesquels vous avez à prendre une décision quant à une action éventuelle. Entassez-les tous dans votre boîte d'entrée : ils y resteront à votre disposition pour que vous les traitiez plus tard.

Que faut-il laisser en place ?

Pour avoir une idée claire de ce que vous devez mettre dans votre boîte d'entrée, voyons ce qu'il ne faut pas y mettre. Ces éléments qui restent où ils sont, tels qu'ils sont et sans action à prévoir appartiennent à quatre catégories :

- ▶ les fournitures ;
- ▶ les documents de référence ;
- ▶ la déco ;
- ▶ l'équipement.

Les fournitures : tout ce qu'il vous faut garder car vous vous en servez régulièrement : la papeterie, les cartes de visite, les timbres, les agrafes, les Post-it, les trombones, les recharges de stylo, les piles, les formulaires à remplir de temps en temps, les élastiques, etc. Beaucoup de gens ont également dans leur bureau un tiroir réputé personnel : fil dentaire, lunettes, déodorant, etc.

Les documents de référence : tout ce que vous gardez pour information, comme les manuels de vos logiciels, le menu de votre traiteur, les horaires de l'équipe de sport de votre enfant, la liste des extensions du réseau téléphonique de votre société... Dans cette catégorie entrent aussi votre carnet d'adresses et de téléphone, tous les documents liés à des projets, des thèmes ou des sujets, les divers dictionnaires, encyclopédies, almanachs et archives reliées de votre entreprise. Comptez aussi les livres et revues que vous gardez dans votre bibliothèque.

La déco : les photos de famille, œuvres d'art et bibelots qui font partie de vos souvenirs ou que vous affichez sur votre tableau magnétique. On peut ajouter les plaques commémoratives, les plantes, vos diplômes et certificats, etc.

Votre équipement : téléphone, ordinateur, imprimante, scanner, corbeille à papier, meubles, pendules, stylos, recharges et carnets.

Il est évident que vous avez mille choses à ranger dans ces quatre catégories : toutes les affaires et bricoles à propos desquelles vous n'avez pas de décision à prendre. Tout le reste va dans votre boîte d'entrée. Mais beaucoup d'éléments que vous classez au départ parmi les fournitures, références, déco et équipement peuvent à terme être associés à une action s'ils ne vous conviennent pas à la perfection.

Par exemple, la plupart des gens hébergent dans les tiroirs de leur bureau, sur leurs étagères et tableaux d'affichage et cachés dans leurs répertoires numériques, beaucoup d'informations et d'éléments divers qui sont soit caducs soit à archiver ailleurs. Hop ! Direction : la boîte d'entrée. De même, si votre tiroir à fournitures est un capharnaüm bourré de choses cassées et de fouillis divers, collectez. Est-ce que les photos de vos enfants sont récentes ? Est-ce que le tableau au mur est tolérable sur le plan esthétique ? Est-ce que les plaques commémoratives sont irremplaçables compte tenu de votre devoir de mémoire ? Est-ce que tel meuble est ergonomique ? Est-ce que votre ordinateur possède

les logiciels qui vous conviennent ? À quel stade d'agonie sont vos plantes vertes ? Autrement dit, tous les éléments des quatre catégories ci-dessus qui ne sont pas tels que vous les souhaitez sont à fourrer sans pitié dans la boîte d'entrée.

Pièges à éviter

Pendant votre processus de collecte, vous pouvez rencontrer des obstacles.

- ▶ Votre boîte d'entrée déborde.
- ▶ Vous ne pouvez vous empêcher de jeter et de structurer.
- ▶ Vous avez déjà pas mal de choses collectées et structurées.
- ▶ Il y a des éléments critiques que vous tenez à garder en vue.

Que faire si un élément volumineux ne tient pas dans la boîte ? ➡

S'il est matériellement impossible de faire tenir une chose dans votre boîte d'entrée, glissez-y à sa place une feuille de papier sur laquelle vous écrivez son nom. Si par exemple vous avez sur la porte de votre bureau une affiche qui vous hérissé, écrivez juste « Poster Justin Bieber » sur une feuille A4, et mettez cette feuille dans la boîte d'entrée.

Et n'oubliez pas de marquer la date du jour. Cela présente plusieurs avantages. Si votre système d'organisation s'avère contenir plusieurs de ces morceaux de papier représentant la même chose, il est utile de savoir quand cette note a été créée. En fait, datez tout ce que vous écrivez sur papier, c'est une excellente habitude : cela vaut pour les Post-it destinés à votre assistant, les messages vocaux transcrits sur un bloc et les notes que vous prenez quand vous avez un client au téléphone. Si vous avez un outil numérique qui relève automatiquement la date, tant mieux et pour la même raison. Peut-être la datation ne vous servira que dans 3 % des cas, mais elle représentera une fois de temps en temps une information capitale.

Si la pile est trop haute pour tenir dans votre boîte d'entrée ? ➡

Si vous faites partie des 98 % de clients pour lesquels la collecte fait déborder la boîte d'entrée, faites des piles autour de la boîte,

ou même par terre, en dessous. Vous finirez par éliminer toutes ces piles au moment où vous traiterez et structurerez tout. En attendant, débrouillez-vous pour ne pas risquer de confondre les tas appartenant à la boîte et le reste de vos affaires.

Trier et jeter ➡ Si un élément est manifestement destiné à la poubelle, jetez-le sans hésiter. Pour certains de mes clients, c'est la première fois qu'ils vident complètement le tiroir central de leur bureau !

Si vous n'identifiez pas tel ou tel machin ou si vous vous demandez s'il mérite d'être gardé, placez-le dans la boîte. Vous déciderez de son sort ultérieurement, quand vous traiterez le contenu de la boîte d'entrée. Ce que vous devez proscrire, c'est de vous jeter sur la clarification : ne tentez pas de prendre vos décisions au fur et à mesure. La clarification exige un état d'esprit totalement différent de la collecte : séparez-les fermement. De toute façon, si quelque chose est dans votre boîte d'entrée, cela sera traité plus tard ; il est plus facile de faire ce type de choix quand on est d'humeur à prendre des décisions.

L'objectif de la collecte est de tout ratisser dans la boîte d'entrée aussi vite que possible en sorte de tracer la ligne de front.

« Si on sait lire, on est incapable de ranger un grenier. »

Ann Landers

Le risque de désherber et structurer ➡ Des tas de gens se laissent contaminer par un redoutable virus : ils se mettent à désherber et structurer les différentes parties de leur bureau et de leur domicile. Si vous souffrez de cette affection, cela ne fait rien à condition que vous ayez une semaine de libre ou davantage pour achever d'un coup l'ensemble du processus. Sinon, il vous faudra le morceler et le collecter sous forme de petits projets et de petites actions à faire avec des rappels dans votre système comme « Trier 4^e tiroir de l'armoire » et « Nettoyer le placard du bureau ».

Ce qu'en revanche il faut bannir à tout prix, c'est de courir tous les lièvres à la fois, au risque de ne pouvoir mettre en place l'ensemble

de votre nouveau système de gestion d'actions. Cela peut prendre plus de temps que vous ne pensez : gardez en tête que pour décrocher le pompon, il vous faut traiter l'ensemble de vos affaires pour que votre système fonctionne. Et cela aussi vite que possible...

Et ce qui figure déjà dans des listes, des agendas, etc. ? ■ Il se peut que vous ayez déjà des listes et un embryon de système d'organisation personnelle. Mais si vous ne maîtrisez pas totalement ce modèle du traitement du flux de travail et que vous ne l'avez jamais mis en place précédemment, je vous conseille de traiter ces listes comme des éléments restant à traiter, c'est-à-dire de les jeter comme le reste dans votre boîte d'entrée. Si vous voulez que votre système soit exhaustif et cohérent, vous devez évaluer tous vos éléments du même point de vue*.

« *Ciel ! Ce truc me rappelle que...* » ■ Il arrive souvent que, dans le processus de collecte, on tombe sur un document qui nous rappelle une chose vraiment importante. Par exemple, une note sur un appel que l'on devait faire deux jours plus tôt, ou des notes de réunion concernant une action à exécuter il y a une quinzaine de jours. Donc, on refuse de noyer ce papier dans l'énorme tas de la boîte d'entrée, de peur d'en perdre de nouveau la trace.

Si cela vous arrive, demandez-vous si vraiment cette question doit être traitée avant de vous lancer dans la mise en place de votre système. Si c'est le cas, faites-le tout de suite pour la sortir de votre esprit. Sinon, mettez-la quand même dans la boîte : de toute façon, celle-ci va être traitée et vidée à court terme, donc rien ne sera perdu.

S'il ne vous est pas possible d'exécuter cette action à chaud et qu'il vous faut absolument avoir sous les yeux un rappel judicieux,

* Si vous avez précédemment installé certains éléments de la méthode GTD et créé des listes d'actions et de projets mais que leur contenu n'est pas à jour ou suffisamment actif, imprimez-les, ajoutez-les dans votre boîte d'entrée comme un intrant nouveau et recommencez à 0. Le pire serait de rafraîchir une nouvelle version de votre système avec des contenus périmés.

créez tout de suite une pile d'urgence, à garder sous la main. Ce n'est pas la solution idéale, mais ça peut le faire. Sachez toutefois qu'il est anxiogène de faire resurgir à la conscience quelque chose qui ne l'était plus : armez-vous donc des supports nécessaires pour créer des rappels.

Commencez par votre bureau

On y va ? Raflez tout ce qui traîne sur votre bureau, direction la boîte d'entrée. Il y a souvent beaucoup d'éléments qui lui sont destinés. La plupart des gens utilisent en effet le dessus de leur bureau comme boîte d'entrée ; si vous en faites partie, cela vous fait tout de suite plusieurs piles par où commencer votre capture. Commencez par un bout et balayez tout, sans rien laisser traîner. Vous ramasserez ainsi :

- ▶ des piles de courrier, de comptes-rendus, de rapports et de choses à lire ;
- ▶ des Post-it ;
- ▶ des cartes de visite ;
- ▶ des reçus ;
- ▶ des notes de réunion.

Résistez à la tentation des débutants : « Bof, je sais ce qu'il y a dans cette pile, et je veux que ça y reste ». Oui, mais c'est précisément ça qui n'a pas marché jusque-là ! Donc tout va dans votre boîte d'entrée. Je n'ai jamais vu personne qui, une fois le fouillis habituel intégré dans le système *GTD*, n'a pas ressenti un immense soulagement.

En faisant la collecte de ce qu'il y a sur votre bureau, demandez-vous s'il n'y aurait pas lieu de changer un outil ou un équipement qui s'y trouve. Êtes-vous satisfait de vos branchements téléphoniques ? de votre téléphone mobile ? de votre ordinateur ? de votre bureau lui-même ? Si quelque chose doit être changé, notez-le sur une feuille de papier et hop ! boîte d'entrée.

.....
Il est facile de laisser traîner des choses dont on sait qu'elles exigent un peu de réflexion.

Les tiroirs de votre bureau

Passons aux tiroirs si vous en avez, un par un. Trouvez-vous des choses qui ont un intérêt quelconque ? Des éléments concrétisables ? Quelque chose qui n'a rien à faire là ? Si la réponse à l'une de ces questions est oui, mettez les éléments concrétisables dans la boîte ou écrivez une note à ce propos. De nouveau, c'est à vous de choisir si vous allez nettoyer et ranger vos tiroirs à chaud, ou juste griffonner une note pour le faire plus tard en fonction du temps dont vous disposerez, et de la quantité d'éléments à traiter.

Les «dessus»

Continuez la grande rafle de votre pièce de travail en ramassant tout ce qui traîne sur les dessus de table, d'armoires et de comptoirs et qui ne doit pas y rester de façon permanente. Vous y trouverez des piles de choses à lire, des courriers, des rapports, des chemises diverses et des contenus liés à une action ou à un projet. Ramassez tout.

Si vous tombez sur un document de référence dont vous vous êtes déjà servi, que vous n'avez pas rangé et que vous pouvez remettre dans son dossier ou sur son étagère en un clin d'œil, faites-le. Vérifier que, ce faisant, vous ne rangez pas un élément lié à une action potentielle. Si tel est le cas, mettez-le dans la boîte d'entrée pour vous en occuper à l'étape suivante du processus.

L'intérieur des armoires

Maintenant, ouvrez les placards et les meubles de rangement. Qu'y trouvez-vous ? Ce sont des endroits bien choisis pour entasser des fournitures et des documents de référence et bien tentants pour y conserver des choses qui mériteraient une analyse plus profonde. Y a-t-il des objets cassés ou obsolètes ? Souvent, on déniche des pièces de collection ou des souvenirs qui n'évoquent plus rien pour quiconque. Je pense par exemple au directeur général d'un cabinet d'assurances qui a jeté ainsi une quarantaine de certificats de reconnaissance accumulés au fil des ans. Ici

Demandez-vous si vos souvenirs et objets de collection veulent encore dire quelque chose pour vous.

aussi, si vous tombez sur un cloaque qui demande à être trié et structuré, notez-le sur une feuille de papier que vous mettez dans votre boîte d'entrée.

Le sol, les murs et les étagères

Y a-t-il sur le tableau blanc ou le tableau d'affichage un élément qui nécessite une action ? Quelque chose de collé sur les murs qui n'a rien à y faire ? Un intérêt quelconque pour vos photos, œuvres d'art, plaques commémoratives et éléments de décoration ? Et les étagères ? S'y trouvent-ils des livres à lire ou à offrir ? Des catalogues, manuels et classeurs périmés ou liés à une éventuelle action ? Y a-t-il des piles de choses par terre ? Poussez-les immédiatement à proximité de votre boîte d'entrée, pour les ajouter à votre inventaire.

Équipements, appareils et meubles

Y a-t-il quelque chose à faire ou à modifier concernant vos meubles et votre équipement ? leur disposition ? Est-ce que tout fonctionne ? Avez-vous un éclairage satisfaisant ? Si ce sont des éléments concrétisables, vous savez ce qu'il vous reste à faire : griffonner une note et la placer dans la boîte d'entrée.

.....
Ne laissez pas des choses à faire et considérées comme peu importantes saper votre énergie et votre concentration.

Autres endroits

Selon l'étendue de votre domaine d'intervention, vous aurez peut-être à refaire le même type de collecte dans les autres endroits où vous avez des affaires. Comme nous l'avons vu au chapitre précédent, si vous êtes réellement décidé à vous vider la tête, il est vital de passer partout.

Certains de mes clients ont jugé extrêmement profitable que je les accompagne chez eux ou dans leur bureau annexe pour les aider à y faire la même chose. Souvent, ils avaient succombé à la tentation de laisser des choses réputées « peu importantes » envahir leur domicile ou leur bureau annexe, ce qui sapait leur énergie.

Pas question de jeter ce qui peut servir

On prend souvent mes conseils comme conduisant à un minimalisme radical. Bien au contraire : si le fait de jeter quelque chose vous met mal à l'aise, gardez-le, de grâce !* Autrement, votre cerveau gardera le souci d'avoir été dépossédé de quelque chose dont vous pourriez avoir besoin. Ma méthode explique comment évaluer et structurer ce que vous conservez dans votre écosystème afin que vous ne soyez pas indûment préoccupé. Personnellement, il y a des tas de choses que je n'arrive pas à jeter, notamment les photos numériques. La limite, c'est juste la place dont vous disposez ; mais attention à ne pas enfouir des projets et des actions sous des montagnes d'archives. Vous avez envie de garder des dizaines de cartons de vieux journaux, et vos carnets de notes du secondaire ? Vous vous entourez de bibelots et de gadgets de toutes sortes pour stimuler votre pensée créatrice ? Pas de souci, à condition que tout ce fourbi reste là où vous désirez qu'il soit et sous la forme qu'il a, et que vous ayez collecté et trié tout ce dont vous avez envie ou besoin.

➔ La collecte mentale

Dès lors que vous avez réuni tous les éléments physiques à traiter, il reste à ramasser tout ce qui encombre la RAM de votre cerveau. Quelles sont les choses qui occupent votre attention et n'ont pas été déposées dans votre boîte d'entrée ?

C'est le moment de sortir votre ramette A4. Je préconise que vous écriviez chaque pensée, chaque idée, chaque projet et chaque chose qui bénéficie de votre attention sur une feuille de papier séparée. Vous pourriez bien sûr dresser une longue liste sur un carnet ou dans une application numérique mais, du fait que vous devrez traiter chaque entrée séparément, il est plus efficace de les noter d'emblée à raison d'un élément par feuille. C'est là que commence la discipline qui vous permettra de vous consacrer à un article à la fois, au moment de le traiter. Déposer ainsi chaque

* Je ne parle pas ici de la compulsions névrotique de ne rien jeter : la méthode *GTD* n'est pas une thérapie relevant de la psychiatrie.

pensée, aussi triviale qu'elle paraisse, en facilitera le traitement. La note initiale que vous avez griffonnée ne restera pas longtemps sous cette forme, il vous faudra la suivre : rapidement, vous la transformerez en résultat souhaité et en prochaine action à exécuter. Il y a de fortes chances pour que vous ne conserviez pas ces feuilles de papier, mais il est commode de les collecter sous cette forme en prévision du traitement*.

Comptez entre vingt minutes et une heure pour vous vidanger l'esprit, mais seulement après votre collecte physique. Vous vous rendrez compte que des choses tendent à vous arriver, que les idées surgissent en vous de façon aléatoire : des grandes et des petites, des professionnelles et des privées, sans ordre particulier.

Pour cette opération, quantité est synonyme de qualité. Plus on se sert de pense-bêtes, plus on devient intelligent. Mieux vaut en faire trop que de laisser des choses de côté. Il sera toujours temps, plus tard, de mettre à la poubelle ce qui ne sert à rien. Et saisissez tout : « Arrêter le réchauffement climatique » aussi bien que « Acheter litière pour chat ». Et ne soyez pas étonné de voir la pile de feuilles A4 monter, monter...

Liste de déclics

Pour vous aider à vous vider la tête, parcourez la liste ci-dessous, ligne par ligne, pour vérifier que vous n'avez rien oublié. Mais quand une chose vous viendra pendant votre footing, notez-la aussi. Chaque fois qu'une idée neuve vous vient, notez.

Les mots-clefs pouvant faire clic

* Beaucoup de gens, même les pires *geeks*, adoptent cette façon *lowtech* de capturer leurs idées, une fois qu'ils ont essayé. Il est salutaire de traiter comme elles le méritent vos pensées qui ont du potentiel !

VIE PROFESSIONNELLE

- Projets inachevés
- Projets à démarrer
- Projets à envisager
- Engagements vis-à-vis :
 - de vos patrons et partenaires
 - de vos collègues
 - de vos subordonnés
 - d'autres personnes de l'entreprise
 - de gens extérieurs clients autres organismes professions libérales distributeurs
- Communications
 - Internes/externes
 - Joindre ou répondre
 - Téléphone
 - Messagerie vocale
 - Courriels
 - Textos
 - Lettres
 - Réseaux sociaux
- Écrits divers à finir
 - Rapports
 - Évaluations
 - Devis
 - Articles
 - Support marketing
 - Manuels utilisateur
 - Tables des matières
 - Réécriture et relecture
 - État d'avancement
- Conversations et communication
- Réunions à prévoir
- Qui doit être informé de telle décision ?
- Lecture
- Finances
 - Trésorerie
 - Budget
 - Prévisions
 - Pertes et profits
 - Bilans
 - Projections
 - Emprunts
 - Banques
 - Effets à recevoir
 - Effets à payer
 - Caisse
 - Investisseurs
 - Gestion des actifs
- Planification
 - Formelle (objectifs)
 - Projets en cours (étapes suivantes)
 - *Business plan*
 - Plan marketing
 - Plan de financement
 - Initiatives organisationnelles
 - Événements
 - Réunions
 - Présentations
 - Conférences
 - Structuration hiérarchique
 - Changements de service
 - Installation de nouveaux équipements

- Voyages
- Vacances
- Voyages d'affaires
- Développement
 - Organigramme
 - Restructuration
 - Rôles
 - Description de postes
 - Services
 - Nouveaux systèmes
 - Dirigeants
 - Changement d'initiatives
- Transmission
- Culture d'entreprise
- Marketing
 - Campagnes
 - Supports
 - Relations publiques
- Secrétariat général
 - Juridique
 - Assurances
 - Personnel
 - Recrutement
 - Procédures
 - Formation
- Ressources humaines
 - Recrutement/licenciement/promotion
 - Évaluations
 - Communication
 - Plan de carrière
 - Rémunération
 - Retour
 - Moral
- Ventes
 - Clients
 - Prospects
- Introductions
- Conditions
- Formation
- Relation clients
- Compte-rendu
- Suivi des relations
- Service clients
- Systèmes
 - Téléphones portables
 - Téléphones
 - Ordinateurs
 - Logiciels
 - Base de données
 - Télécommunications
 - Internet
 - Archivage
 - Inventaires
 - Stock
- Locaux
 - Plans d'étages
 - Mobilier
 - Équipement
 - Déco
 - Réseaux
 - Fournitures
 - Entretien
 - Sécurité
- Réunions
 - Prévues
 - À prévoir
 - Compte-rendu
- Formation permanente
 - Séminaires
 - Domaines d'apprentissage
 - Domaines à explorer
 - Compétences

- Livres
- Recherche
 - Diplômes
 - Plan de carrière
 - Curriculum vitae
 - Objectifs
 - Vêtements de travail
- En attente
 - Information
 - Projets sous-traités
 - Jalons de projets
 - Réponses aux questions
 - Réponses à :
 - E-mails
 - Lettres
 - Offres
 - Appels
 - Invitations
 - Réquisitions
 - Remboursements
 - Déclarations de sinistre
 - Commandes
 - Réparations
 - Billets
 - Décisions externes
- Vie privée
- Projets en cours
- Projets à démarrer
- Projets avec d'autres organismes
 - Services
 - Quartier
 - Volontariat
 - Vie spirituelle
 - Politique
- Engagements
 - Conjoint
 - Enfants
 - Parents
 - Famille
 - Amis
 - Objets empruntés
 - Emprunts
- Communication
 - Téléphone
 - E-mails
 - Lettres et cartes
 - Remerciements
 - Textos
 - Réseaux sociaux
- Événements à venir
 - Anniversaires
 - Mariages
 - Diplômes
 - Réceptions
 - Sorties
 - Vacances
 - Voyages
 - Dîners
 - Soirées
 - Événements culturels
 - Événements sportifs
- Administration
 - Fournitures de bureau
 - Équipement
 - Téléphone
 - Téléphone portable
 - Audio/vidéo
 - Boîte vocale
 - Ordinateurs
 - Logiciels
 - Internet
 - Archives
 - Sauvegarde

- Loisirs
 - Livres
 - Musique
 - Vidéo
 - Voyages
 - Endroits à visiter
 - Personnes à visiter
 - Surfer sur Internet
 - Photographie
 - Matériel de sport
 - Violon d'Ingres
 - Cuisine
 - Détente
- Finances
 - Factures
 - Banques
 - Investissements
 - Prêts
 - Impôts
 - Budget
 - Assurances
 - Crédits immobiliers
 - Comptabilité
 - Comptables
- Animaux domestiques
 - Santé
 - Dressage
 - Fournitures
- Questions juridiques
 - Testament
 - Associations
 - Foncier
 - Contentieux
- Projets familiaux
 - Conjoint
 - Enfants
 - Parents
- Domicile
 - Foncier
 - Réparations
 - Construction
 - Travaux
 - Propriétaires
 - Chauffage et climatisation
 - Plomberie
 - Réseaux
 - Toiture
 - Jardin
 - Allées
 - Garage
 - Murs
 - Sols
 - Plafonds
 - Déco
 - Meubles
 - Électroménager
 - Éclairage
 - Fourniture de cuisine
 - Buanderie
 - Entretien
 - Rangements
 - Artisans
- Santé
 - Médecins
 - Dentistes
 - Ophtalmologistes
 - Personnel de santé
 - Bilan
 - Régime
 - Alimentation
 - Exercices
- Formation personnelle
 - Cours
 - Séminaires

- Éducation permanente
- Coaching
- Carrière
- Expressions artistiques
- Transport
 - Véhicules
 - Vélo
 - Entretien
 - Réparation
 - Trajet au travail
- Vêtements
 - Professionnels
 - Détente
 - Habillés
 - Sport
 - Accessoires
 - Bagages
 - Réparations
 - Sur-mesure
- Courses
 - Magasins
 - Bricolage
 - Fournitures
- Épicerie
- Cadeaux
- Pharmacie
- Banques
- Nettoyage à sec
- Réparations
- Vie associative
 - Voisinage
 - Voisins
 - Services
 - Écoles
 - Municipalité
 - Élections
- En attente
 - Commandes
 - Réparations
 - Remboursements
 - Emprunts
 - Informations
 - Demandes de renseignements
 - Projets familiaux et amicaux

L'INVENTAIRE DES INTRANTS

Une fois votre esprit vidé de tous les aspects de votre vie matérielle, aussi bien professionnelle que privée, il est probable que votre boîte d'entrée est pleine à craquer, voire débordante. L'inventaire de vos intrants comporte le contenu physique de votre boîte de réception mais aussi le contenu numérique de vos messageries et e-mails. Il faut y ajouter tous les éléments de vos listes pour lesquels vous n'avez pas encore fixé l'action suivante.

Je préconise en général que mes clients couchent sur des feuilles de papier le contenu de leurs messages vocaux, et qu'ils ajoutent ces feuilles dans leur boîte de réception, avec leurs agendas dont le contenu a souvent besoin d'être sérieusement mis à plat. Si vous utilisez des applications numériques pour autre chose qu'un agenda et des listes de contacts, je vous conseille d'imprimer toutes les tâches et les listes de choses à faire et de les mettre également dans votre boîte d'entrée.

Quant aux e-mails, mieux vaut les laisser là où ils sont, du fait de leur volume et de la nécessité de les traiter de façon efficace au sein de votre propre système.

La collecte est finie quand vous pouvez facilement repérer dans votre inventaire tout ce qui vous intéresse, de quelque façon que ce soit.

➔ Un intrant ne reste pas un intrant

Quand on en a fini avec tout ce qui est décrit ci-dessus, on peut passer à l'étape suivante. Pas question de laisser quoi que ce soit indéfiniment dans la boîte de réception, autrement ces éléments se glisseront de nouveaux dans votre subconscient : votre esprit aura compris que vous ne vous en occupez pas. Naturellement, les gens résistent à ramasser tous leurs intrants, faute de méthode pour les traiter et les structurer.

Ce qui nous conduit au chapitre suivant : « Comment vider la boîte de réception ».

6

LA CLARIFICATION : ON VIDE LA BOÎTE D'ENTRÉE

Supposons que vous avez ramassé tout ce qui vous concerne, il vous revient à présent de traiter ces intrants. Cela ne signifie pas faire toutes les actions ni achever tous les projets que vous avez capturés. Cela veut juste dire identifier chaque élément et décider ce qu'il est, ce qu'il signifie et ce que vous allez en faire.

L'organigramme de la page ci-contre est clair : la colonne centrale cite dans l'ordre toutes les étapes du traitement et de la décision de vos actions suivantes.

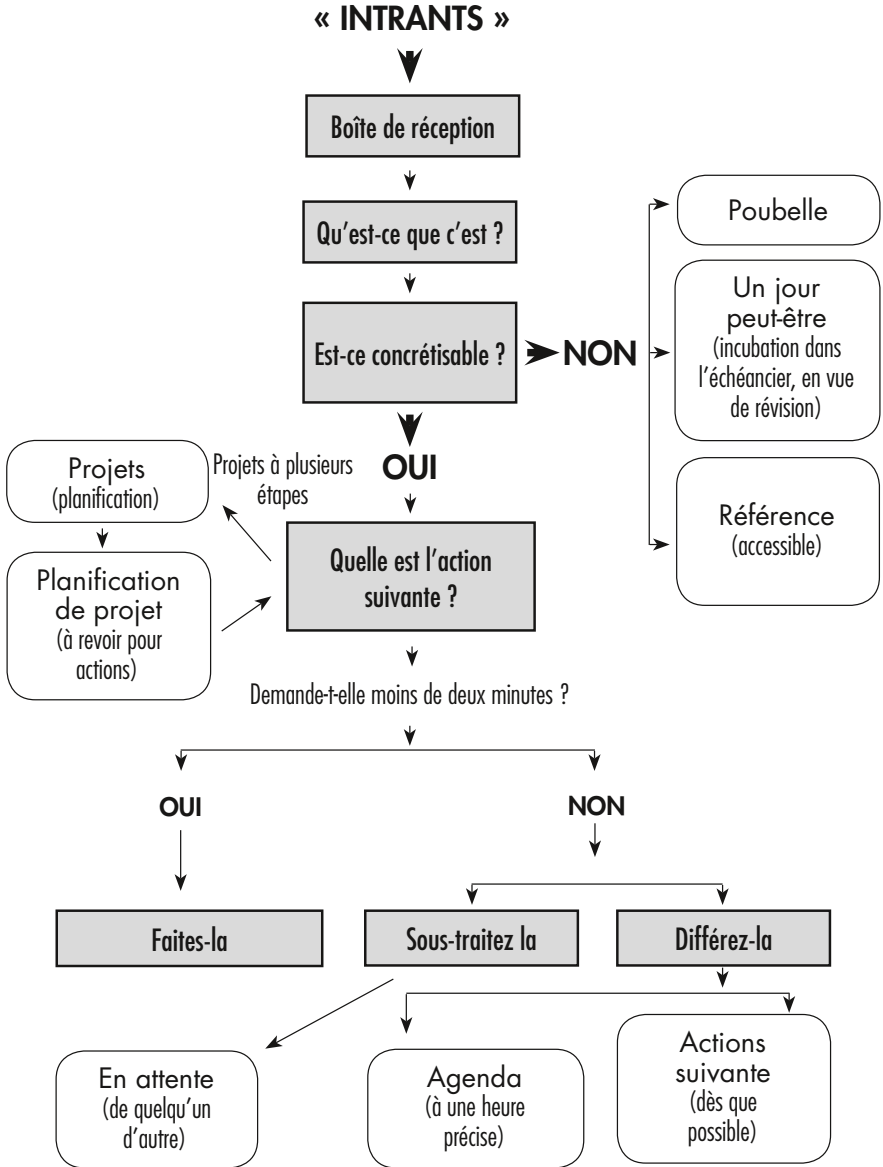
Le présent chapitre est consacré aux différents pavés de la colonne centrale de l'organigramme, situés entre « intrants » et « actions suivantes ». Vous avez ainsi sous les yeux le schéma naturel d'organisation suivi par chacune de vos boucles ouvertes. Par exemple, vous prenez un papier dans votre boîte d'entrée et vous vous dites : « Il faut que j'appelle Thomas, mais pas avant lundi, quand il revient au bureau » ; puis vous différez immédiatement et officiellement cette action en la notant dans votre agenda pour lundi.

Je vous recommande de lire ce chapitre et le suivant (sur la structuration des actions) d'un trait avant de commencer la

clarification du contenu de votre boîte de réception. Cela vous permettra peut-être de sauter quelques étapes. Je constate chez mes clients en coaching qu'ils se mettent tous à osciller entre la simple décision de traiter les boucles ouvertes et la tâche plus délicate consistant à trouver la meilleure façon d'intégrer ces décisions dans leur système d'organisation personnelle.

Par exemple, beaucoup de mes clients souhaitent synchroniser leur téléphone portable avec l'application que leur entreprise utilise pour l'e-mail et l'agenda. La première chose que nous avons à faire après avoir pris un élément dans la boîte, c'est de nous assurer tous leurs outils numériques, matériel et logiciel compris, fonctionnent. Puis nous nettoyons (en les imprimant, puis en les biffant, en général) tout ce qu'ils avaient comme listes de tâches et rappels divers : nous mettons tout dans la boîte d'entrée. Et nous créons quelques catégories de travail comme Appels, Courses, Ordres du jour, Ordinateur, etc. Tandis que la personne traite ses intrants, elle peut immédiatement se mettre à son ordinateur et insérer les étapes actions directement dans le système qui lui servira de référence.

Si vous ne savez pas encore quel sera votre système personnel de rappel, ne vous en faites pas. Vous pouvez commencer, sans le moindre souci, par un cahier à spirale ou le support que vous utilisez déjà pour faire des listes. Vous aurez tout loisir de passer ensuite à un outil plus évolué, une fois votre système en place.



Organisation du flux de travail : clarification

CONSEILS POUR LE TRAITEMENT

C'est en forgeant qu'on devient forgeron. Mais voici quelques règles à suivre :

- ▶ commencer par l'élément du dessus ;
- ▶ traiter un élément à la fois ;
- ▶ ne jamais remettre dans la boîte quelque chose que l'on vient d'y prendre.

➤ Commencer par le dessus

Même si le premier élément est un spam et le deuxième un courrier personnel à l'en-tête de l'Élysée, traitez le spam d'abord. Je sais, j'exagère, mais c'est pour faire comprendre un principe important : tous les éléments sont à traiter sur le même pied. Quand je parle de traiter, je ne dis pas s'éterniser. Il s'agit juste de décider ce qu'est cet élément et quelle action il appelle, puis de le classer en conséquence. De toute façon, si vous avez l'intention d'arriver le plus vite possible au bas de la pile, vous ne devez rien laisser de côté.

..... Traiter ne signifie pas s'éterniser.

Feuilleter n'est pas clarifier

La plupart des gens fouillent leur boîte d'entrée ou la boîte de réception de leur messagerie pour commencer par les éléments les plus urgents, les plus amusants, les plus faciles ou les plus passionnants. Feuilleter votre pile d'intrants n'est pas scandaleux : je confesse que, parfois, cela m'arrive. Par exemple, vous revenez d'un rendez-vous à l'extérieur, et vous avez une téléconférence dans quinze minutes. Vous jetez juste un coup d'œil pour savoir si vous ne risquez pas de sauter sur une mine ou si votre client a accepté par mail votre important devis.

Mais cela n'est pas le traitement de vos intrants : c'est juste un coup d'œil en urgence. Quand vous êtes d'humeur à clarifier, vous devez prendre l'habitude de commencer par un bout et de tracer votre sillon en puissance, sans vous arrêter, dans l'ordre. Aussitôt que vous violez cette règle et que vous ne traitez que ce

qui vous chante, dans n'importe quel ordre, vous ne manquerez pas de laisser de côté quelques éléments. Du coup, votre trémie d'entrée s'engorgera et vous verrez surgir des piles en attente sur votre bureau et dans vos e-mails. Des tas de personnes vivent dans cet état permanent et jettent tout le temps des coups d'œil en urgence, toujours distraits par les nouveaux intrants ; ils se sentent mal, s'ils ne sont pas sans cesse en train de vérifier ce qui vient de tomber sur leur ordinateur ou leur téléphone portable. S'ils vidaient complètement leur boîte de réception tous les jours ou tous les deux jours, ils n'auraient pas ce besoin névrotique de vérifier en permanence.

Queue ou pile?

En théorie, vous devriez retourner votre boîte d'entrée et traiter d'abord les premiers intrants qui y sont arrivés. Du moment que vous liquidez l'ensemble de la pile dans un délai raisonnable, cela ne fait pas grande différence. Car vous verrez tout à court terme, de toute façon. Mais si vous avez un énorme retard, vous constaterez qu'en fait il est plus efficace de traiter en priorité les derniers arrivés, car les fils de discussion s'accumulent les uns sur les autres : il serait hasardeux de répondre prématurément à un mail avant d'avoir sous les yeux l'ensemble de la discussion à jour.

La boîte de réception est une station de traitement, et non une corbeille de stockage.

🕒 Un élément à la fois

Il peut arriver, pendant la phase de clarification, de prendre une feuille sans savoir exactement ce que l'on doit en faire, et d'accrocher du coin de l'œil l'élément suivant de la pile, et c'est sur ce dernier que l'on se focalise. Tel élément vous attire davantage peut-être parce que vous savez d'emblée ce qu'il faut en faire, et vous n'avez pas envie de vous creuser les méninges. Attention, danger ! Cette feuille risque d'atterrir en vrac sur le bord de votre bureau parce que vous avez été distrait par quelque chose de plus facile, de plus intéressant ou de plus important.

D'autres personnes prennent une partie de la pile et la posent devant eux, pour la liquider immédiatement. J'apprécie ce désir de vouloir faire un gros paquet d'un coup mais je n'en démordrai pas : un élément à la fois, pas plus. En se focalisant sur un seul intrant, on mobilise l'attention et la capacité de décision indispensables pour faire le travail jusqu'au bout. Si on vous interrompt – ce qui n'aurait rien de surprenant – vous ne vous remettrez pas à la tâche avec plein d'intrants éparpillés à l'extérieur de votre boîte, et non traités.

Réfléchir à des intrants accumulés n'est pas spontané : cela demande un effort conscient, comme faire de l'exercice ou du ménage.

L'exception des tâches multiples

Il existe bel et bien une exception pour confirmer la règle de « un-article-à-la-fois ». Il est des gens auxquels il faut au moins une minute de concentration pour prendre une décision. Quand j'observe cette tendance chez un client, je le laisse prendre deux, parfois trois éléments en même temps. Il lui devient alors plus facile et plus rapide de choisir l'action nécessaire.

Je le répète : il s'agit bien d'une exception, applicable seulement si vous vous imposez la discipline de terminer l'ensemble du travail à court terme ; ne différez jamais une décision plus d'une minute ou deux.

🚫 Ne jamais rien remettre dans la boîte

Une boîte de réception fonctionne strictement à sens unique. C'est la conséquence de la bonne vieille règle selon laquelle il ne faut traiter un document qu'une fois ; néanmoins, le fait de prendre un élément une fois et une seule n'est pas une bonne idée. Si on l'appliquait à la lettre, on ne ferait jamais de liste, car il faudrait en traiter tous les éléments tout de suite. On serait en outre très inefficace car la plupart du temps, on ne résout pas un problème dans sa totalité la première fois qu'on l'identifie. Mon conseil est de proscrire la mauvaise habitude de prendre un élément dans la boîte, de ne pas évaluer ce qu'il signifie ni décider quelle action

il appelle et de le remettre au même endroit. En d'autres termes : la première fois que vous puisez tel élément dans votre boîte, décidez ce qu'il faut en faire et où il va.

Les sciences cognitives ont prouvé l'existence d'une lassitude de décision : à chaque chose que l'on décide – importante ou pas – on diminue son énergie cérébrale. Le fait de décider à propos d'un e-mail ou d'un autre intrant qu'il est urgent de ne rien faire constitue déjà une décision qui vide l'esprit.

LA QUESTION CLEF : QUELLE EST L'ACTION SUIVANTE ?

Je considère comme acquis que l'on prend un seul article à la fois. Et que l'on décide pour chacun de l'action qu'il appelle. Cela paraît facile – et ça l'est – mais cela exige de réfléchir vite et bien. La plupart du temps, l'action n'est pas si évidente : elle doit être déterminée.

À propos du premier article par exemple, dois-je appeler quelqu'un ? remplir un formulaire ? trouver une information sur Internet ? acheter quelque chose dans un magasin ? parler à ma secrétaire ? envoyer un mail à mon patron ? Eh bien, si action il y a, c'est sa nature qui détermine l'éventail des prochaines alternatives. Et si la réponse est : Je ne peux fichtrement rien y faire ?

« Je suis comme un moustique dans un camp de nudistes : ce qui me bloque, c'est l'embarras du choix. »

Stephen Bayne

➤ Et si on n'y peut rien ?

Il est probable qu'un certain nombre de vos intrants n'exigent pas d'action. Ils appartiennent à trois catégories :

- ▶ poubelle ;
- ▶ éléments à incuber ;
- ▶ documents de référence.

La poubelle

Si vous avez suivi mes conseils, vous avez déjà bien rempli votre benne à ordures. Il y a également des chances pour que vous ayez jeté dans la boîte d'entrée pas mal d'intrants dont vous n'avez plus besoin. Ne soyez donc pas surpris qu'au stade de la clarification, vous ayez encore beaucoup à jeter.

En vous occupant de tous vos intrants possibles, vous toucherez mieux du doigt ce que vous allez faire et ce que vous refusez de faire. Le directeur d'une fondation, que j'ai coaché, s'est aperçu du nombre énorme d'e-mails (des milliers !) qu'il avait accumulés et auxquels, de toute façon, il ne répondrait jamais. Il m'a déclaré que *GTD* l'avait obligé à se « mettre au régime », c'est-à-dire limiter la quantité de choses incomplètes à admettre dans son système.

Tôt ou tard, vous vous demanderez probablement s'il faut se débarrasser d'un élément ou le conserver pour vous y référer ultérieurement. Il y a deux approches possibles à ce problème.

- ▶ Dans le doute, on jette.
- ▶ Dans le doute, on garde.

À vous de voir. Choisissez l'option qui vous convient le mieux. Il faut vous fier à votre intuition, et ne pas perdre de vue le volume dont vous disposez. La plupart des gens ont des états d'âme à ce propos car ils n'ont jamais eu de système vraiment fonctionnel, bien délimité. Dès lors que l'on distingue une référence et quelque chose à traiter, et que l'on a un système de référence simple et fiable, on peut garder tout le contenu qu'on veut. Vu qu'il n'appelle aucune action, c'est une simple affaire de volume physique, c'est-à-dire de logistique. Quelle est la taille que vous souhaitez pour votre boîte à outils et votre bibliothèque de références ?

Trop d'information tue l'information : on ne trouve pas ce dont on a besoin quand on en a besoin et sous une forme utilisable.

Les spécialistes en rangement sont à même de vous guider sur ce sujet ; quant à votre comptable, il sait quel est le délai légal de conservation pour les documents qui le regardent. Je préconise de faire une discrimination entre ce qui est concrétisable et le reste. Dès lors qu'il est clair qu'aucune action n'est à envisager, les alternatives sont multiples et dépendent de vos préférences personnelles et de vos capacités de stockage et d'accès.

L'univers du numérique est un cas particulier. Sur les ordinateurs et dans le nuage, les volumes de stockage ne cessent de croître de façon exponentielle : l'intérêt, c'est que l'on aura toujours de plus en plus de place pour stocker de plus en plus de contenu. En outre, les fonctions de recherche progressent parallèlement. Malheureusement, quelles que soient les performances des fonctions de recherche, le stockage sans discrimination mène inéluctablement à la confusion par excès de volume. Le stockage numérique étant devenu presque automatique, il est tout à fait possible de créer un environnement avec un flux continu d'intrants et zéro utilisation. On crée une bibliothèque si colossale que, moyennant des capacités limitées à la rendre fonctionnelle, on n'arrive plus à trouver ce qui est important. Le secret, c'est de faire des révisions périodiques et de désherber les contenus caducs, comme je le conseillais au chapitre précédent. Mais il faut aussi filtrer consciemment à l'entrée du système, au moment où on clarifie les intrants. Il faut se demander pour chacun s'il est nécessaire et utile de le garder car souvent, on peut le retrouver facilement sur Internet ou ailleurs au moment où l'on en a besoin.

L'incubation

Votre boîte d'entrée contient probablement des éléments du genre : « Il n'y a rien à en faire pour le moment, mais ça pourrait bien venir ». Quelques exemples :

- ▶ Un courriel de la chambre de commerce annonçant un petit-déjeuner où l'invité du jour fera une allocution qui vous intéresse. Mais c'est dans deux semaines : vous ignorez si vous serez en ville ou en voyage d'affaires.

- ▶ L'ordre du jour d'une réunion du conseil d'administration, pour dans trois semaines. Pas d'action de votre part aujourd'hui. Il vous suffira de relire la veille ce même ordre du jour.
- ▶ Une réclame pour la dernière mise à jour de votre application favorite. Avez-vous vraiment besoin de changer de version ? Vous n'en savez rien : décision remise sous huit jours.
- ▶ Une idée vous démange concernant la prochaine réunion annuelle des vendeurs. Vous n'avez pas à y travailler tout de suite mais vous aimeriez être prévenu à temps pour préparer quelque chose.
- ▶ Une note à vous-même pour prendre des cours d'aquarelle, quand vous serez moins débordé.

Que faire en attendant ? Vous avez deux alternatives :

- ▶ les joindre à votre liste UN JOUR PEUT-ÊTRE ;
- ▶ mettre un rappel sur votre agenda ou votre échéancier.

La procédure d'incubation permet provisoirement de chasser cet élément de votre esprit, sachant qu'en vue d'une action éventuelle, un rappel viendra en temps voulu. Je reviendrai là-dessus en détail dans le chapitre suivant, à propos de la structuration. Dans l'immédiat, collez sur ces intrants un Post-it « Peut-être » ou « Rappel 17 octobre » ; et rangez-les dans une catégorie En attente, jusqu'à révision ultérieure*.

Vous avez le droit de différer une décision, à condition qu'elle vous sorte de l'esprit.

Les documents de référence

Beaucoup d'intrants que vous trouverez dans votre boîte de réception n'appellent aucune action mais ont l'intérêt de contenir des informations potentiellement utiles concernant des projets ou des thèmes. Dans l'idéal, vous avez déjà installé un système gérable de classement (décrit dans le chapitre 4) pour vos références et vos informations subsidiaires. Au fur et à mesure que vous en

* Une corbeille à courrier est parfaite pour cet usage. Pendant la phase de démarrage de votre *GTD*, utilisez-la provisoirement pour y stocker les choses à structurer dans l'avenir. Après quoi, vous mettrez dans cette même corbeille les documents en suspens de vos travaux en cours, et les rappels physiques de vos actions prochaines.

trouvez dans votre boîte d'entrée et dans vos mails (ainsi que les liens des fichiers attachés qu'ils contiennent) que vous aimeriez garder pour archivage et consultation probable, classez-les.

Vous observerez sans doute que nombreux sont les intrants que vous souhaitez conserver, mais qu'ils s'accumulent en piles dans vos tiroirs car votre système de référence était soit trop rigide soit inexistant. Je m'empresse de vous rappeler qu'une tâche critique pour la mise en place complète de *GTD* consiste à se doter d'un système de classement de vos informations générales de référence accessible en moins de soixante secondes et agréable à utiliser depuis votre siège. Si concrètement il ne vous est pas facile ni agréable de classer rapidement quelque chose, vous les empilerez ou les accumulerez dans votre boîte de réception, au lieu de les structurer. Et là, vous aurez du souci à traiter votre flux de travail.

Chaque fois que vous tombez sur un élément à garder, faites une étiquette et collez-la sur une chemise à glisser dans un de vos tiroirs à dossiers suspendus. Autrement, collez dessus un Post-it explicatif et demandez à votre assistant de le faire pour vous. Ou encore, s'il s'agit d'un élément numérique, attribuez-lui un mot-clef ou placez-le dans le bon répertoire. À l'époque où j'étais coach débutant, j'autorisais mes clients à garder une pile à classer. J'en suis revenu : j'ai compris que si on n'a pas un accès immédiat à son système de classement, on n'en aura probablement jamais. Si vous ne le faites pas séance tenante, vous ne le ferez pas plus tard.

Pour classer vos intrants numériques comme référence, vous n'avez que l'embarras du choix. Si c'est un mail, je vous conseille les répertoires de stockage normalement intégrés dans les applications de messagerie, souvent dans la colonne du navigateur de la fenêtre utilisateur. La plupart des gens laissent leurs mails non concrétisables dans la section réception : ils en font une armoire de classement non structurée, qui congestionne gravement leur système. Vous pouvez créer rapidement un nouveau répertoire

de référence pour ce nouveau thème, cette personne ou ce projet, et y glisser votre mail tout de suite.

S'il y a dans vos mails des documents, des fichiers attachés, des textes et des graphiques à conserver, dotez-vous de procédures personnelles de classement. Il y a aujourd'hui dans le nuage des applications très efficaces d'archivage de documents, permettant d'y joindre des notes et des programmes de structuration accessibles à partir de plusieurs outils synchronisés. La puissance, la diversité et la vitesse d'évolution de ces techniques m'interdisent de recommander une panacée définitive. Il appartient à chacun de se faire son expérience, de personnaliser et de modifier sa bibliothèque numérique en fonction de ses goûts et besoins. Le secret est de garder le système actif en révisant régulièrement les contenus et la façon dont vous structurez ceux-ci ; sans oublier de le garder à jour et utilisable.

Une fois de plus, la question magique est : est-ce que mon système de référence présente encore un intérêt pour moi ? Si c'est le cas, créez un projet et une action prochaine pour débrouiller cette affaire et parvenir à ce que votre système prenne sa vitesse de croisière.

🕒 Et s'il y a une action, laquelle ?

Nous voici au cœur palpitant de la méthode *GTD*. Si l'intrant que l'on vient d'extraire de la boîte de réception appelle une action, il faut décider exactement ce en quoi elle consiste. Je le répète : l'action suivante (ou prochaine action) est le prochain acte physique et visible que vous devez poser pour que la situation évolue vers son accomplissement final. C'est à la fois plus et moins facile que l'on ne croirait.

« Faire quelque chose de clair et net, avec un début et une fin, compense la complexité infinie qui nous pourrait souvent la vie. La simplicité, c'est sacré. »

Robert Fulghum

La prochaine action doit être facile à définir, mais il manque parfois dans votre esprit des analyses rapides et plusieurs étapes de planification, lesquelles doivent être menées à bien pour que l'on puisse déterminer précisément comment en finir avec cet intrant, aussi simple qu'il soit.

Prenons une liste d'intrants que le premier venu peut rencontrer.

- ▶ Ranger le garage
- ▶ Faire ma déclaration d'impôts
- ▶ Conférence du professeur Martinez
- ▶ Anniversaire de Rex
- ▶ Communiqué de presse
- ▶ Évaluation du personnel
- ▶ Changement de direction

Chacun de ces éléments a beau s'apparenter de façon assez claire à une tâche ou à un projet, la détermination de la prochaine action exigera pour chacun un instant de réflexion.

- ▶ Ranger le garage

« ... Ben, faut que j'y aille et que je m'y mette. Oh, punaise ! Mais il y a le frigo, il faut que je le vire d'abord. Peut-être que Patrick en voudrait pour son camp. Faudrait que je... »

- ▶ Appeler Patrick/ frigo du garage.
- ▶ Faire ma déclaration d'impôts

« ... mais pour ça, il faut qu'on me renvoie les documents concernant les derniers dividendes. Rien à faire avant. »

- ▶ Attendre documents du cabinet Reyrevignes
- ▶ La conférence du professeur Martinez

« ... Il faut que je sache si Ninon a préparé un dossier de presse. »

- ▶ Mail à Ninon/ dossier de presse pour conf.

Et ainsi de suite. Les actions suivantes « Appeler Patrick », « Attendre les documents » et « Mail à Ninon » sont celles que je dois décider au sujet de tout ce qui est concrétisable dans ma boîte d'entrée.

La prochaine action doit, impérativement et exclusivement, être un acte physique à exécuter

N'oubliez pas qu'il s'agit de gestes physiques, visibles. La plupart des gens croient s'en sortir quand ils ont défini comme action suivante « Prévoir réunion ». Non, ce n'est pas l'action suivante car cela ne décrit pas de geste concret. Comment prévoit-on une réunion ? Sans doute par un coup de fil ou un mail, mais à qui ? Décidez. Si vous ne décidez pas maintenant, il vous faudra le faire tôt ou tard ; or la présente étape vise à vous ôter de la cervelle l'obligation de vous rappeler cet intrant. Si vous n'avez pas défini la prochaine action physique nécessaire, un appel d'air psychologique sollicitera votre attention chaque fois que vous y penserez, ne serait-ce que vaguement. Vous aurez tendance à faire semblant de ne pas vous en apercevoir et cela est un grand pas vers la procrastination.

Tant qu'on ne sait pas quelle est la prochaine action physique, c'est que celle-ci exige une petite réflexion avant que quoi que ce soit puisse bouger : cela montre que vous n'avez pas encore mis la main à la pâte.

Quand vous empoignez votre téléphone ou la souris de votre ordinateur, il faut que votre réflexion soit achevée ; vous pouvez alors utiliser vos outils et l'endroit où vous vous trouvez pour arriver plus facilement à un résultat, ayant déjà défini ce qu'il y a à faire.

Et si vous vous dites : « Eh bien, la prochaine chose que j'ai à faire, c'est de décider ce que je dois faire pour cet élément ». Petit filou ! Décider n'est pas une action : une action demande du temps, pas une décision. Il y a toujours un acte physique à accomplir pour faciliter la prise de décision. Dans 99 % des cas, il ne vous manque qu'une information complémentaire pour la prendre, cette décision. Cette information complémentaire peut venir d'une source extérieure (« Appeler Suzon pour savoir ce qu'elle pense de mon offre ») ou d'une réflexion interne (« Jeter quelques idées sur le papier à propos de la réorganisation »). Dans les deux cas, il y a bel et bien une action suivante à déterminer pour que le projet avance.

Déterminer quel acte concret doit être posé pour vous permettre de décider.

Une fois l'action suivante définie, on a le choix entre trois options.

- ▶ *Faites-la* (si elle prend moins de deux minutes).
- ▶ *Délégez-la* (si vous n'êtes pas la personne la mieux placée pour la faire).
- ▶ *Différez-la*, car votre système d'organisation offre l'option de remettre un travail à plus tard.

Faites-la

Si l'action suivante prend moins de deux minutes, faites-la la première fois que vous vous emparez de cet élément. Si un mail ne vous demande que trente secondes pour le lire et pour répondre à l'expéditeur par oui, par non ou par une autre réponse, faites cela dans l'instant. S'il vous faut une minute ou deux pour voir, en feuilletant un catalogue, s'il contient quelque chose d'intéressant, survolez-le puis, suivant votre intuition, jetez-le, transmettez-le ou classez-le. Si la prochaine action consiste à laisser un bref message sur une messagerie vocale, n'attendez pas une seconde de plus.

Même si un élément n'a rien d'urgent, débarrassez-vous en tout de suite, sinon vous ne le ferez jamais. La logique de la règle des deux minutes, c'est qu'au-delà, cela prend plus de temps de classer et d'extraire ultérieurement un élément que de le traiter la première fois qu'il passe entre vos mains ; c'est une question de rendement. Si un élément n'est pas assez important pour que vous fassiez cela, jetez-le à la poubelle direct. Si en revanche, il mérite d'être traité et que vous le ferez tôt ou tard, le facteur rendement entre en jeu.

La règle des deux minutes apporte à beaucoup de personnes une amélioration spectaculaire de leur productivité. Un vice-président d'une grosse maison de logiciels m'a dit qu'elle lui avait donné une heure de temps libre par jour ! C'était un dirigeant majeur recevant trois cents mails par jour, qui se concentrait la plupart du temps sur trois initiatives clefs. Beaucoup de ses mails provenaient de ses salariés qui, pour aller de l'avant, avaient besoin qu'il jette un coup d'œil et renvoie un commentaire ou une autorisation. Mais comme ces correspondants n'abordaient pas

un des trois sujets qu'il avait en ligne de mire, il laissait ces messages dans sa boîte de réception, à voir plus tard. Quand la pile en attente atteignit plusieurs milliers, il lui aurait fallu s'atteler à cette tâche et y passer des week-ends entiers à rattraper son retard. Cela aurait été envisageable s'il avait eu 25 ans car, à cet âge-là, on marche à l'adrénaline. Mais c'était un trentenaire et il était père d'enfants en bas âge. Plus question pour lui de travailler en week-end. Quand je l'ai coaché, il avait bien 800 mails en retard. La plupart étaient bons à jeter, un bon nombre devaient être archivés pour référence et les nombreux autres n'attendaient que des réponses de moins de deux minutes, qu'il expédia à la cadence d'une mitrailleuse. Je l'ai revu un an plus tard, il était toujours à jour ! Il ne laissa plus jamais ses e-mails en attente dépasser le cadre d'un écran. Il m'avoua qu'il avait transformé sa division grâce à la diminution spectaculaire de son temps de réaction. Ses gars le considéraient désormais comme inoxydable !

La règle des deux minutes, c'est de l'or en barre.

Ce témoignage est plutôt spectaculaire et montre comment cette façon de traiter les intrants est absolument critique, surtout si vous subissez une augmentation de la vitesse et du volume de vos intrants.

Deux minutes ne constituent bien sûr qu'une estimation. Si vous avez devant vous un bon moment pour vous attaquer à votre boîte de réception, vous pouvez étendre la limite pour chaque élément à cinq ou dix minutes. Si en revanche, il vous faut liquider toute la liste rapidement, pour savoir quelle est la meilleure façon de mettre à profit votre après-midi, raccourcissez la durée à une minute ou même trente secondes : vous accélérerez la cadence.

Vous serez surpris d'observer combien d'actions vous pouvez exécuter en moins de deux minutes, même sur les projets les plus critiques.

Au début, pourquoi ne pas vous chronométrer ? La plupart de mes clients ont du mal à estimer la véritable durée de deux minutes : ils ont tendance à sous-estimer lourdement la durée de certaines actions. Par exemple, si votre action consiste à laisser un message à quelqu'un et que vous l'obtenez personnellement au lieu de lui laisser un message vocal, votre appel durera sans doute nettement plus de deux minutes.

« Le monde ne s'empoigne que par l'action, pas par la contemplation. La main compte plus que l'œil... La main constitue le tranchant de l'esprit. »

J. Bronowski

Il n'y a pas vraiment de suivi à une action de deux minutes : on la fait, c'est tout. Si en revanche, cette action ne marque pas le point final d'un projet, il faut clarifier quelle est l'action suivante, et gérer celle-ci suivant le même critère. Si par exemple vous changez la cartouche de votre imprimante et constatez qu'il ne vous reste plus de stock, vous déciderez que l'action suivante consiste à vous en procurer (« Commander en ligne des cartouches de rechange ») et, selon les cas, la faire, la déléguer ou la différer.

Adoptez la règle des deux minutes et vous verrez à quelle vitesse vous videz votre boîte de réception. D'innombrables personnes sont stupéfaites de la quantité d'actions de deux minutes qui existent dans un projet, même critique. Ils sont enchantés d'appliquer cette approche à de petites lacunes qui traînaient un peu partout et les harcelaient depuis si longtemps.

La règle des deux minutes a sauvé bien des gens en leur permettant de maîtriser leur énorme volume de mails. Dans un environnement de courriels actif, on peut évaluer à 30 % et davantage, le pourcentage de mails concrétisables demandant moins de deux minutes pour répondre et envoyer (en supposant que vous savez taper vite). Si vous vous attaquez à vos courriels, l'adoption de mon conseil améliorera de façon significative votre réactivité et votre productivité. Quand je passe du temps avec un client qui fait le ménage de ses mails, je le vois toujours exécuter des dizaines

d'actions rapides qui font avancer ses projets sur de multiples fronts et le débarrassent d'un retard accablant.

Ceci dit, ne devenez pas un esclave qui passe ses journées à exécuter des actions de deux minutes. Cette règle doit s'appliquer essentiellement à vos intrants nouveaux. Par exemple, traiter votre boîte de réception, communiquer avec quelqu'un chez vous ou au bureau, ou rencontrer quelqu'un par hasard dans le hall. Mais si vous ne saisissez pas l'occasion quand elle se présente et laissez ainsi une action en attente, il vous faudra trouver le temps et l'énergie pour saisir, clarifier et suivre cet élément pour l'empêcher de s'installer dans votre tête.

Délégez-la

Si la prochaine action doit durer plus de deux minutes, demandez-vous : « Suis-je le mieux placé pour faire ça ? ». Si la réponse est non, confiez-la à l'intéressé, en respectant le formalisme de votre système.

La délégation ne se fait pas toujours de haut en bas. Par exemple : « ça, il faut l'envoyer au service client », ou « il faut que mon patron jette un coup d'œil » et « j'ai besoin de consulter mon conjoint là-dessus ».

Voici quelques façons de déléguer une action.

- ▶ Envoyer un mail à l'intéressé.
- ▶ Rédiger une note ou un commentaire sur papier et envoyer l'élément à son destinataire.
- ▶ Envoyer un texto ou laisser un message vocal.
- ▶ Ajouter une entrée à l'ordre du jour de votre prochaine rencontre avec l'intéressé.
- ▶ Communiquer directement, de vive voix ou par téléphone, texto ou message instantané.

Toutes ces solutions sont valables mais, sauf exception, je les conseille dans l'ordre ci-dessus, de haut en bas. Le mail est en général le plus rapide ; il laisse une trace électronique et le

destinataire peut s'en occuper quand il veut. Les notes écrites viennent au second rang car, elles aussi, elles rentrent dans le système immédiatement : le destinataire a en main un élément physique qui lui sert de rappel. Si votre requête concerne un document papier attaché en annexe, la communication écrite s'impose ; comme avec le mail, la personne reçoit un objet physique dont elle peut s'occuper dès qu'elle a le temps. La messagerie vocale et le texto peuvent être efficaces, et beaucoup de professionnels s'en remettent à eux. En revanche, leur suivi constitue une exigence supplémentaire pour l'expéditeur et le destinataire, le message n'est pas toujours compris et les textos sont parfois inintelligibles. Faute de mieux, vous intégrerez votre communication dans un ordre du jour ou dans une chemise à prendre lors de votre prochaine réunion périodique avec la personne. Cela est parfois nécessaire à cause de la nature sensible ou détaillée du sujet, mais en attendant la réunion, rien ne bouge. La pire option, c'est d'interrompre ce que vous faites et ce que votre interlocuteur est en train de faire pour lui parler directement. C'est immédiat mais cela bloque votre flux de travail et le sien, et cela ne laisse pas de trace écrite.

Le suivi d'un envoi ►► Si vous déléguez une action à un tiers et que vous vous souciez du résultat, il faut en faire le suivi. En prenant connaissance du prochain chapitre – concernant la structuration – vous verrez que la catégorie en attente est une des plus significatives.

Tandis que vous mettez sur pied votre système personnalisé, ce que vous remettrez et suivrez peut ressembler à une liste de planification, un classeur contenant des papiers séparés pour chaque élément, ou à une liste intitulée dans votre logiciel en attente. Pour le moment, tant que vous n'avez pas de système fiable en fonctionnement, griffonnez une note sur une feuille de papier – en attente : réponse de Nanar – et mettez-la dans la pile de notes en suspens où vous mettez le résultat de votre traitement.

Et si la balle n'est déjà plus dans votre camp ? ➡ J'ai cité plus haut l'exemple de documents en attente en vue d'une déclaration d'impôts : la prochaine action incombe à un tiers. Dans une telle situation, il vous faudra en plus suivre l'action en tant qu'élément délégué, ou en attente. Sur le papier où vous avez noté : « Préparer ma déclaration d'impôt », notez quelque chose comme « Attendre les documents fiscaux du cabinet Reyrevignes », et mettez ce papier dans votre pile en suspens.

Il est important de noter la date de tout ce que vous remettez à des tiers. De toutes les catégories de votre système d'organisation personnelle, cet élément est le plus crucial à tenir à jour. Les rares fois où il vous faudra réellement vous référer à cette information (« Mais je suis venu et j'ai passé ma commande le 12 mars ») méritent que l'on en fasse une habitude à garder toute la vie.

Différez-la

Il est probable que la plupart des actions prochaines qu'appellent vos intrants vous incombent, et vous occupent plus de deux minutes chacune. Un coup de téléphone à passer à un client ; un mail à votre équipe dont vous devez faire un brouillon bien pesé ; un cadeau pour votre frère à acheter dans un magasin de sport ; un logiciel à télécharger sur Internet et tester ; une conversation avec votre conjoint pour choisir l'école de votre fille : tous ces éléments sont conformes à cette description.

Ces actions doivent être mises noir sur blanc quelque part, et structurées en catégories appropriées pour que vous puissiez y accéder comme de besoin. Pour le moment, collez juste un Post-it sur la feuille de papier de votre boîte de réception, avec l'action écrite dessus et ajoutez le tout sur le tas en attente que vous avez déjà sorti de votre boîte d'entrée.

🕒 Les choses laissées en attente

Si vous suivez les instructions du présent chapitre, vous bourrez en vrac votre boîte de réception, et dans ce fouillis, vous classez

des éléments, vous exécutez des tas d'actions de deux minutes et vous confiez pas mal de choses à des tiers. Vous tombez en outre sur beaucoup d'éléments appelant une action à exécuter tout de suite, bientôt ou à une date précise ; vous devez également créer des rappels pour les choses que vous attendez de tierces personnes. Ce groupe en attente est constitué d'actions que vous avez déléguées ou différées. Ce sont elles qui ont besoin d'être structurées d'une façon ou d'une autre dans votre système personnel : je couvrirai ce sujet en détail dans le chapitre prochain.

IDENTIFIER VOS PROJETS

La dernière phase de vidage de la boîte de réception demande un changement de perspective : on élargit le champ de la simple action au projet.

Je le répète : je définis un projet comme un résultat que l'on s'est engagé à atteindre et qui exige pour cela plus d'une action. Quand vous consultez l'inventaire d'actions que vous avez déjà créées – « Appeler Eugène/ alarme de la voiture » ; « Faire mail à Bernadette/ documents de la conférence » – vous identifierez assurément des choses plus vastes que les actions uniques que vous avez définies. Après avoir appelé Eugène, il restera peut-être quelque chose à faire pour cette alarme, sans parler des autres préparatifs de la conférence après le mail à Bernadette.

J'espère que vous êtes capable de comprendre la raison pratique pour laquelle je définis le concept de projet de façon aussi large : si l'action que vous avez identifiée ne met pas fin à votre engagement, vous avez besoin d'une sorte de jalon pour vous rappeler qu'il vous reste des actions à accomplir pour que l'ensemble soit mené à bonne fin. Bref, dressez la liste de vos projets. Une liste projets contient des éléments tels « Donner fête de fin d'année » à « Simplifier l'offre de produits logiciels » ou « Mettre un point final à l'échelle des salaires ». Le but de cette liste n'est pas de

refléter vos priorités mais juste de garantir que vous avez un endroit auquel vous pourrez confier toutes ces boucles ouvertes.

Dressez votre liste projets quand vous voulez : soit pendant que vous êtes en train de vider votre boîte d'entrée, soit après avoir déterminé vos listes d'actions. **À ce jour, vous avez sans doute entre trente et cent projets.** Dressez-la quand vous voulez, mais dressez-la et tenez-la à jour : c'est l'élément moteur pour savoir où vous en êtes et où vous désirez aller et pour garder, d'un week-end sur l'autre, la maîtrise de votre vie matérielle.

Pour le moment, assurons-nous que votre système d'organisation est exhaustif.

7

LA STRUCTURATION : QUE L'ORDRE SOIT !

Le fait d'avoir un schéma d'organisation complet et homogène confère un pouvoir considérable : il affranchit l'esprit des soucis au ras des pâquerettes et le tourne vers une réflexion intuitive de plus haut niveau ; en effet, il n'est plus monopolisé par les tâches triviales qui ont été négligées. Mais pour cela, encore faut-il que le système physique soit plus performant que le mental.

Être organisé, c'est ni plus ni moins qu'avoir un outil à sa main. Quand on veut garder un élément comme référence et qu'on le classe à sa place, on est organisé. Quand on a besoin

Lorsque l'on n'a plus à se soucier que des rappels soient en place pour éliminer tout risque d'étourderie ou d'oubli, l'esprit peut se tourner vers des horizons plus vastes.

d'un rappel pour passer un indispensable coup de téléphone, et que ce rappel ne peut manquer de survenir en temps et en heure, on est organisé. C'est simple, mais cela soulève une question importante : que signifie telle ou telle chose pour vous ? En effet, trop de gens tentent de structurer ce qui n'a pas été clarifié (voir chapitre précédent). Mais une fois l'élément clarifié, il faut une structure adaptée pour le loger, et c'est là que l'on débouche sur la maîtrise et la créativité. Dans le présent chapitre, je vais

m'étendre sur la question de la structuration ; je guiderai le lecteur à chaque étape de la structuration, je lui présenterai les outils nécessaires au traitement du contenu de la boîte de réception. La première fois que vous viderez celle-ci, vous créerez des listes et des regroupements de choses à structurer et, assurément, vous penserez à ajouter de nouveaux éléments. Autrement dit, votre système d'organisation n'est pas forcément ce que vous créez *ex nihilo*, à partir de rien. Votre structure évoluera au fur et à mesure que vous traiterez vos intrants et vérifierez que vous avez mis chacun au meilleur endroit possible pour vous. Et votre système – comme vous-même – doit évoluer, et il le fera. Les distinctions de base, correspondant à la signification des éléments pour vous, resteront vraies, mais la structure optimale pour vous au bout d'un an se sera adaptée aux changements de votre flux de travail.

« Je dois créer un système ou tomber sous l'esclavage d'un autre. »

William Blake

La couche périphérique de l'organigramme du flux de travail ci-contre montre les principales catégories dans lesquelles vous rangerez vos éléments au fur et à mesure que vous les aurez clarifiés et leur aurez attribué des actions.

LES PRINCIPALES CATÉGORIES

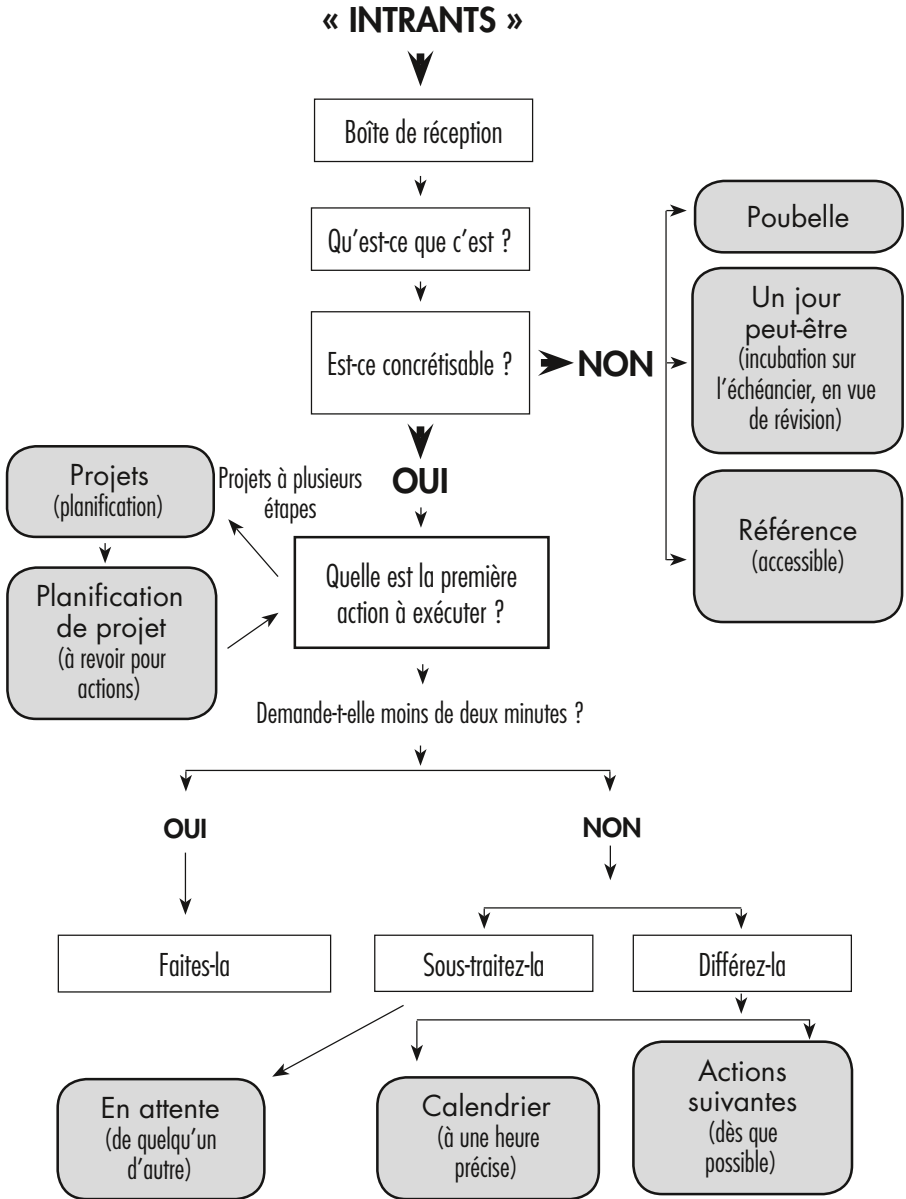
Il existe sept types d'éléments qu'il faut gérer et suivre pour assurer leur structuration :

- ▶ une liste PROJETS ;
- ▶ les documents annexes aux projets ;
- ▶ les actions et informations de l'agenda ;
- ▶ une liste ACTIONS SUIVANTES ;
- ▶ une liste EN ATTENTE ;
- ▶ les documents de référence ;
- ▶ une liste UN JOUR PEUT-ÊTRE.

➔ Le concept de catégorie

Il est vital que chaque catégorie ait des limites parfaitement claires. Chacune représente un type particulier d'accords que vous avez avec vous-même, assortis d'un rappel ponctuel et spécifique ; si les barrières s'estompent, l'intérêt de toute l'organisation s'effondre.

C'est pourquoi, pour s'organiser, il est impératif de capturer tous les intrants et de clarifier ce qu'ils représentent pour vous. La plupart des gens désireux d'acquérir une meilleure maîtrise de leur flux de travail décident de « s'organiser » en ordonnant des inventaires partiels d'éléments vagues. En revanche, si vous avez parcouru les étapes précédentes comme je le préconise, vous disposerez de contenus parfaitement clairs que vous devez suivre, ainsi que d'une façon commode de les trier et de leur attribuer des mots-clefs.



Organisation du flux de travail : structuration

Si l'on néglige la définition des catégories et qu'on laisse des éléments de signification différente dans le même groupe visuel ou mental, notre esprit

Pour être clair, il faut que les catégories soient séparées sur le plan visuel, physique et psychologique.

aura une idée confuse des contenus. Par exemple, en mélangeant dans la même pile des documents de référence et des choses que vous désirez lire, vous perdez conscience des contenus. Si l'on inscrit dans les listes actions suivantes ce qui devrait figurer sur l'agenda parce qu'elles sont liées à une date précise, on perdra confiance dans son agenda et on sera contraint de consulter sans arrêt ses listes d'actions. Si l'on a des projets auxquels on ne touchera pas pendant quelque temps, ils doivent figurer dans la liste un jour peut-être et on pourra se concentrer sur la liste projets, qui exige une concentration rigoureuse génératrice d'actions. Enfin, si un élément en attente se glisse dans une liste d'actions, on est en permanence harcelé par la nécessité stérile d'y repenser en permanence.

☉ On a juste besoin de listes et de classeurs

Dans le chapitre précédent sur la clarification, nous avons vu comment répertorier tout ce dont on doit assurer le suivi : pour cela, vous avez simplement besoin de listes et de classeurs ; ces outils sont parfaits pour vos rappels, références et documents subsidiaires. Vos listes elles-mêmes peuvent être des éléments dans des classeurs comme on l'a vu ; elles vous permettent de faire le suivi de vos projets et de vos « un jour peut-être », ainsi que des actions suivantes à exécuter dans le cadre de toutes vos boucles ouvertes. Des classeurs « papier » et des répertoires « numériques » seront nécessaires pour y classer les documents de référence et informations annexes de vos projets en cours.

D'innombrables personnes font des listes pendant des années sans trouver cette procédure particulièrement efficace. J'observe un scepticisme tenace vis-à-vis de systèmes aussi simples que celui que je préconise. Mais tous ces faiseurs de listes n'ont pas mis les éléments appropriés sur leurs listes ou ne les ont pas tous

traités ; cela empêche leurs listes de sortir de leur tête. En revanche, quand on sait exactement ce qui va dans chaque liste, tout s'éclaire et il suffit de les tenir à jour.

Nous l'avons vu : vous n'avez pas besoin d'intégrer dans vos listes une structuration externe de vos priorités, qu'il faudra reclasser et réécrire à chaque imprévu. La recons-

« Je me moque comme d'une guigne d'avoir la simplicité de ce côté-ci de la complexité, en revanche, je donnerais ma vie pour avoir la simplicité de l'autre côté de la complexité. »

Oliver Wendell Holmes

truction permanente de ce type d'échafaudage a été une source de stress pour beaucoup. Si vous revoyez régulièrement l'ensemble de la liste à la lumière de variables à jour, vous gèrerez vos priorités de façon plus intuitive. La liste n'est qu'une façon de faire le suivi de la totalité de ce que vous avez « sur le feu. »

Quand je parle de listes, je ne fais référence qu'à un regroupement d'éléments aux caractéristiques similaires. Matériellement, une liste peut prendre trois formes : 1) un classeur ou une corbeille avec une feuille volante pour chaque article de sa catégorie ; 2) une vraie liste en bonne et due forme sur une feuille de papier portant un titre, et placée dans un classeur à soufflet ou équivalent ; 3) une énumération d'articles dans un logiciel d'appareil numérique, fixe ou mobile.

LA MISE EN PLACE DES RAPPELS D'ACTIONS

Une fois votre boîte de réception vidée, vous avez bien sûr créé pour vous-même une pile de rappels en instance, chacun référant à une action de plus de deux minutes, impossible à déléguer. Il est probable que vous en avez plus de vingt, et peut-être soixante, soixante-dix ou davantage. Vous avez aussi accumulé les rappels renvoyant à des choses confiées à des tiers, outre des éléments qu'il faut noter sur votre agenda ou glisser dans votre classeur un jour peut-être.

Vous allez devoir regrouper ces éléments d'une façon qui vous parle car vous les consulterez pour savoir ce que vous avez à faire quand vous disposez de temps. Vous aurez soin de séparer ces groupes physiquement d'une façon ou d'une autre, sur support papier ou numérique.

🕒 Les actions à mentionner sur votre agenda

Du point de vue de l'organisation, nous avons vu qu'il y a essentiellement deux types d'actions : celles qui doivent être faites un certain jour et peut-être à une certaine heure, et tout le reste, à faire dès que possible dans les trous de votre agenda (quelques-uns avant un délai de rigueur). Les éléments portés sur l'agenda sont liés tantôt à une heure précise (par exemple 10-11 heures : réunion avec Charles-Henri) tantôt à un jour donné (appeler Anoushka mardi pour savoir si elle a le devis).

Pendant le vidage de votre boîte de réception, vous avez probablement traité des éléments que vous avez directement portés

.....
L'agenda ne devrait comporter que des jalons inamovibles, autour desquels vous glissez vos autres actions.

sur votre agenda. Par exemple, vous avez estimé que pour faire un bilan de santé, l'action suivante est de demander un rendez-vous par téléphone : comme cela ne prend pas deux minutes, vous l'avez fait dans la foulée. Le fait de noter à chaud ce rendez-vous sur votre calendrier est une évidence dictée par le bon sens.

Néanmoins, sous l'influence de l'habitude de dresser des listes de choses à faire, bien des gens notent sur leur agenda des actions qu'ils aimeraient faire, disons, lundi prochain, mais que, pour quelque raison, ils ne feront pas ; et ils le notent derechef pour la journée du mardi. N'en faites rien ! Considérez votre agenda comme un espace inviolable où ne figurent que les engagements impératifs : ceux-ci doivent vous sauter aux yeux en un instant.

Cela vous sera d'autant plus facile qu'il y en a peu et que vous savez avec certitude que vous ne pouvez vous y soustraire. Quand

vous cantonnez votre agenda à ce rôle, la majorité des actions que vous avez à faire appartient à la catégorie au plus tôt.

🕒 **Structurez les actions « Au plus tôt » par contexte**

Grâce à ma longue expérience, je sais que la meilleure façon de me rappeler une action des listes au plus tôt est à travers le contexte incontournable pour cette action : outil, lieu ou situation. Par exemple, si cette action doit se faire avec votre ordinateur, elle doit figurer sur la liste à l'ordinateur. Si votre action exige que vous soyez dehors (un saut à la banque, un achat à la quincaillerie), placez-la dans votre liste courses. Si la prochaine action est d'avoir une conversation sérieuse avec votre conjointe Émilie, placez le rappel dans votre liste ou votre dossier Émilie.

Quel degré de morcellement devez-vous atteindre pour ces catégories ? Cela dépend du nombre d'actions que vous avez à suivre et de la fréquence à laquelle vous changez de contexte.

Si vous faites partie des rares personnes qui n'ont que vingt-cinq actions suivantes, une liste unique actions suivantes peut suffire. Cette liste peut inclure par exemple : « Acheter des clous, » « Parler au patron des changements de personnel, » et « Noter des idées sur la réunion du comité. » Si en revanche vous avez cinquante ou cent prochaines actions en attente, une liste unique sera impossible à embrasser d'un coup d'œil ; cela vous obligera à la trier chaque fois que vous avez quelques instants devant vous, ce qui est une perte de temps. Si, lors d'intervalles au cours d'une conférence, il vous est possible par exemple de passer quelques coups de téléphone, et si vous n'avez qu'une liste, vous devrez identifier les rappels de coups de téléphone au milieu de beaucoup d'autres éléments. Et quand vous sortirez, vous chercherez les courses à faire, et vous ferez une autre liste.

Un autre facteur de productivité apporté par *GTD* est de tenir compte de votre énergie et de votre humeur. Quand vous vous sentez d'humeur « téléphonique », passez vite quelques coups de

fil, et biffez une série d'entrées de votre liste appels. Quand votre ordinateur fonctionne et que vous surfez, enchaînez vos actions à faire en ligne plutôt que de passer à un autre type d'activité. Les gens ne se rendent pas compte que le fait de changer d'activité coûte de l'énergie. Enfin, quand une personne clef passe dans votre bureau, c'est le moment de mettre sur le tapis tous les sujets que vous avez à aborder avec elle.

➤ Les catégories les plus courantes de rappels d'actions

Il est probable que vous trouverez ci-dessous des titres de listes qui vous conviennent.

- ▶ Appels téléphoniques
- ▶ À l'ordinateur
- ▶ Courses
- ▶ Au bureau (divers)
- ▶ À la maison
- ▶ Ordres du jour (personnes et réunions)
- ▶ Lire/revoir

Appels téléphoniques. ➡ Sur cette liste figurent tous les coups de fil que vous devez passer ; puisez-y dès que vous avez un téléphone sous la main. Plus vous bougez et plus vous sera utile une liste unique des appels à passer : vous mettrez à profit tous ces moments perdus en trajet, en attente d'un avion ou d'un enfant sortant de l'école, ou pendant une pause. Le fait de disposer d'une liste exclusivement consacrée aux appels téléphoniques vous aide à identifier facilement le bon appel à passer dans l'instant.

Un conseil en passant : prenez le temps de noter le numéro de téléphone en regard de chaque nom. Dans bien des situations, vous passerez le coup de fil si vous avez le numéro sous les yeux, mais pas si vous devez le chercher. Si vous avez un téléphone portable, c'est encore plus facile.

À l'ordinateur. Si vous travaillez sur ordinateur et surtout si vous vous déplacez avec un ordinateur portable ou une tablette, ou

que vous avez un ordinateur au bureau et un autre à la maison, il peut être utile de regrouper ensemble toutes les actions que vous avez à faire dessus quand il est en marche et que tout fonctionne. Vous verrez d'un coup d'œil toutes les tâches sur ordinateur en attente, les rappels des mails à envoyer, les documents que vous avez besoin de créer ou sur lesquels vous devez travailler, etc.

Comme je suis toujours entre deux avions, je tiens à jour une liste en ligne, distincte de celle à l'ordinateur. En vol, si l'appareil où je me trouve n'a pas le Wi-Fi pour me brancher sur Internet ou sur mes serveurs, je ne puis exécuter les actions correspondantes. Si en revanche, je dois réfléchir à chaque fois à ce que je peux faire ou pas dans ma liste à l'ordinateur, sans me demander si j'ai besoin d'être en ligne ou pas, cela me libère l'esprit pour faire mon choix d'après d'autres critères.

Réfléchissez mûrement pour savoir où, quand et dans quelles circonstances vous pouvez faire telle ou telle action, et structurer vos listes en fonction.

Si vous ne travaillez sur ordinateur qu'au bureau ou qu'à la maison, vous pouvez intégrer ces actions sur des listes par emplacement géographique ; néanmoins, vous jugerez peut-être plus fonctionnel de voir les rappels de vos tâches sur ordinateur regroupés quand vous êtes à votre poste de travail, dans ce contexte. *A contrario*, si votre travail et vos activités se font surtout en déplacement et que vous pouvez accomplir ces actions indifféremment sur ordinateur portable, tablette ou smartphone, placez vos rappels sur une unique liste numérique appelée digital, au sein d'une catégorie baptisée n'importe où.

Courses. ➡ Il est logique de regrouper au même endroit les rappels de tout ce que vous avez à faire quand vous êtes de sortie. Quand vous savez qu'il vous faut aller quelque part, il est pratique de voir sur la même liste les opportunités d'actions subsidiaires à faire en route, en un seul trajet. Des actions comme « Prendre mes actions dans le coffre à la banque », « Aller chercher costume chez le tailleur » et « Acheter des fleurs pour Alexandra » seront toutes biffées dans la foulée.

Cette liste peut se limiter à un Post-it dans votre agenda ou sur la porte de votre réfrigérateur, ou encore dans la catégorie courses d'un gestionnaire de tâches numérique.

Il est souvent utile de subdiviser certains éléments de la liste courses en sous-catégories. Par exemple, dès que vous savez qu'il vous faut de la quincaillerie, vous pouvez marquer

« Il faut s'efforcer d'atteindre la simplicité qui se cache au-delà de la sophistication. »

John Gardner

« quincaillerie » sur votre liste courses, et y coller une sous-liste, avec les achats que vous voulez y faire, au fur et à mesure qu'ils vous viennent à l'esprit. Dans le cas du papier, vous créerez un Post-it « quincaillerie » ; dans le numérique, vous attacherez à votre entrée « quincaillerie » une note comportant la liste détaillée des achats*.

Au bureau. ➡ Il y a des choses que vous ne pouvez faire qu'à votre bureau, d'où l'intérêt d'avoir une liste des actions possibles uniquement dans ce contexte ; évidemment, si votre bureau est équipé d'un téléphone et d'un ordinateur, et que vous avez des listes séparées pour les appels et à l'ordinateur, elles seront également concernées. Pour tout ce qui exige que je sois physiquement présent, je maintiens une liste appelée au bureau ; par exemple, ranger un meuble à tiroirs de dossiers suspendus ou imprimer et relire un gros document avec un membre du personnel.

Une mode actuelle veut que chaque poste de travail soit de plus en plus ouvert, souple et virtuel. Le système de l'hôtellerie, d'après

* Les techniques de productivité personnelle ont fait un bond en avant grâce au succès de la méthode *GTD* : on a vu apparaître de nouveaux systèmes de rappels fondés sur l'emplacement géographique. Votre téléphone portable sait maintenant – grâce à sa localisation GPS – que vous vous trouvez à la quincaillerie, chez vous ou en ville, et c'est lui qui vous avertira des actions liées à cet environnement. En théorie, c'est loin d'être bête, mais en pratique, du fait des nombreux facteurs concernés et de l'intérêt d'avoir sous les yeux un inventaire complet de ses actions vu sous différents points de vue, ces nouveautés n'auront d'intérêt que si elles constituent l'appendice d'une liste gérée avec rigueur, dans le cadre d'un système intégré et totalement revu. Le fait de supposer que ces gadgets vous garderont l'esprit libre en vous garantissant de ne jamais rien rater est exagérément optimiste.

lequel un salarié n'a pas de poste de travail fixe mais vagabonde d'un endroit à l'autre, est en vogue. Dans ce cas, la liste au bureau désigne simplement une action qui exige que vous occupiez un des postes de travail disponibles dans les locaux de votre société.

Pour certaines personnes à cheval sur deux sites, mieux vaut avoir une liste au bureau « A » et une autre au bureau « B », pour les éléments liés à la présence physique dans un des deux lieux.

En simplifiant votre concentration sur les actions, vous en accomplirez davantage.

À domicile. Il y a des tas de choses que l'on ne peut faire que chez soi : il est donc justifié de leur consacrer une liste particulière, liée à ce contexte. Je suis sûr que vous avez chez vous des tas de projets personnels, qui ne nécessitent souvent qu'une séquence d'actions courtes. « Accrocher la nouvelle aquarelle », « Ranger les accessoires de voyage », « Ranger les vêtements d'hiver dans les caisses à poivre » font partie de cette catégorie.

Si vous avez un bureau à domicile, comme c'est mon cas, tout ce qui ne peut être fait que là est à inscrire dans la liste à domicile. Si en revanche, vous ne travaillez que chez vous et que vous n'avez pas d'autre bureau, vous n'aurez pas besoin d'avoir une liste au bureau : la liste à domicile suffira.

De même que des personnes travaillent à différents endroits, beaucoup de gens se sont créé de multiples environnements personnels de travail, par exemple dans leur résidence secondaire, à bord de leur bateau et même à la brasserie du coin. au pied de cochon est un excellent titre pour une liste d'actions !

Ordre du jour. ► Vous découvrirez assurément que beaucoup de vos prochaines actions doivent avoir lieu lors d'un face-à-face avec une personne ou devant un comité, une équipe ou une réunion du personnel. Vous désirez par exemple exposer à votre associé une idée pour l'année suivante ; vous voulez demander à votre conjoint son calendrier pour le printemps ; il vous faut

déléguer à votre assistante une tâche trop complexe pour être expliquée par mail. Ou encore, lors de la réunion du personnel le lundi, vous voulez annoncer un changement de politique concernant les notes de frais.

Pour les actions de ce type, prévoyez une liste ordres du jour séparée pour chacune des personnes considérées et pour la réunion (en supposant que vous

Les réunions périodiques et les personnes avec qui vous collaborez en permanence ont besoin chacune d'une liste d'ordres du jour séparée.

y participez régulièrement). Les professionnels qui consacrent un répertoire à toutes les affaires qu'ils doivent traiter avec leur patron utilisent déjà une version de cette méthode. Mais si vous avez à cœur d'identifier toutes vos actions suivantes, vous découvrirez qu'il vous faut quelque part entre trois et quinze listes de ce type. Je préconise de maintenir des listes séparées pour les supérieurs, les associés, les assistants et les enfants. De même, prévoyez une liste de ce type pour votre avocat, votre conseiller financier, votre comptable et votre conseiller en informatique : bref, pour toute personne avec laquelle vous risquez d'avoir plusieurs sujets à traiter la prochaine fois que vous communiquerez par téléphone ou face à face.

Si vous participez à des réunions périodiques – personnel, projets, conseils d'administration, comités, parents

Plus vous avez de responsabilités et plus vous êtes haut placé dans l'organigramme, plus vous faites avancer les choses par communication et interaction avec des gens.

d'élèves, etc. – chacune de ces réunions récurrentes a besoin de sa propre liste dans laquelle vous réunirez tous les thèmes à aborder à ces occasions.

Souvent, vous éprouverez le besoin de conserver une liste à jour des choses à voir avec une personne avec laquelle vous ne collaborerez que provisoirement. Par exemple, si vous avez un entrepreneur chargé d'une intervention complexe sur votre maison, créez une liste pour lui pour la durée du projet. Si vous passez voir

le chantier une fois qu'il est rentré chez lui, vous remarquerez peut-être différentes choses à lui faire observer : cette liste doit être facile à saisir et à consulter.

Étant donné l'utilité de ce type de liste, votre système doit vous permettre d'ajouter à chaud de nouveaux ordres du jour, de façon rapide et simple. Par exemple, le fait d'ajouter une page ou une liste pour une personne ou une réunion appartenant à la section ordres du jour d'un cahier à spirale ne prend que quelques secondes. C'est aussi le cas pour ajouter une note dans la catégorie ordres du jour de vos outils numériques.

Lire/Revoir. ➡ Vous avez bien sûr trouvé dans votre boîte de réception un certain nombre d'éléments pour lesquels l'action suivante consiste à lire. J'espère que vous vous êtes tenu à la règle des deux minutes et que vous vous êtes déjà débarrassé de beaucoup de ces articles : en jetant, en classant ou en transmettant suivant les cas.

Les documents imprimés dont vous savez qu'il vous faudra plus de deux minutes pour en prendre connaissance devraient être rangés dans une corbeille de courrier séparée portant l'étiquette lire/revoir. Cela entre toujours dans la définition de ma liste, mais que l'on traitera de façon plus efficace en regroupant les revues et documents eux-mêmes dans une corbeille ou une chemise.

Pour beaucoup de gens, la pile lire/revoir prend pas mal de place. C'est pourquoi il est essentiel que cette pile soit réservée aux documents que vous voulez abso-

« *Ceux qui emploient mal leur temps sont les premiers à se plaindre de sa brièveté.* »

Jean de La Bruyère

lument lire et qui vous retiendront plus de deux minutes. Là où on risque de perdre le contrôle et d'en souffrir les conséquences psychologiques, c'est si les limites de cette catégorie ne sont pas rigoureusement fixées. Si les contours sont bien nets, vous aurez au moins conscience du volume de votre inventaire et, par un mécanisme naturel d'adaptation, vous deviendrez plus sélectif

pour garder ce que vous voulez farouchement parcourir et ce dont vous voulez tout bonnement vous débarrasser.

Dans certaines professions (avocat par exemple), le volume des dossiers est toujours important même si la plupart des documents peuvent être créés et stockés sous forme numérique ; et pourtant, le fait de travailler sur un document papier demeure la meilleure façon de le traiter. Dans ces cas, il est souvent avisé d'avoir, en plus de votre corbeille lire/revoir, une catégorie revoir/réagir pour les documents critiques qui exigent un niveau différent de concentration.

Il est commode d'avoir sous la main des documents à lire quand vous allez à une réunion qui risque de commencer en retard, à un séminaire où vous aurez du temps libre, chez un dentiste qui décale systématiquement ses rendez-vous ou, bien sûr, si vous prenez l'avion ou le train. Autant d'excellentes occasions de feuilleter ce type de lecture. Les personnes qui n'entretiennent pas le classement des documents à lire/revoir peuvent perdre beaucoup de temps en ratant toutes les petites fenêtres de « temps perdu. »

Étant donné le volume des intrants numériques que nous recevons et qui comportent des informations à lire ou à voir – rarement d'importance critique pour notre travail mais potentiellement intéressantes ou amusantes – il est parfois utile de prévoir une catégorie pour eux. Un fichier revoir/regarder dans vos répertoires d'e-mails, ou une liste d'actions surfer sur Internet sont de bons endroits où stocker les liens, vidéos, blogues et articles en ligne recommandés.

➤ La structuration des éléments en attente

Au même titre que les actions qui nous incombent, les rappels de tout ce que nous attendons comme retour de tierces personnes ou actions exécutées par elles doivent être triés et structurés. Dans ces cas, il est rare que vous ayez à suivre ces éléments action par action, en revanche vous attendez le résultat final que vos

sous-traitants se sont engagés à vous fournir : billets d'entrée au théâtre, scans du bureau, approbation d'un devis par un client, etc. Quand l'action suivante revient à quelqu'un d'autre, vous n'avez pas besoin d'un rappel d'action, juste d'un échéancier pour vous rappeler ce que vous attendez et de qui. Votre rôle, c'est de revoir cette liste aussi souvent que nécessaire et d'évaluer s'il y a lieu que vous fassiez quelque chose, par exemple, vérifier le statut ou tirer l'alarme d'un projet.

Gérer les engagements des tiers avant que votre silence ne provoque une crise.

Pour bien des gens ayant des responsabilités hiérarchiques, le fait de tenir à jour un inventaire des engagements externes en attente, mis à jour, complet et revu régulièrement, offre un immense soulagement et améliore la concentration pour aller de l'avant.

Vous jugerez probablement que vous avez intérêt à garder cette liste en attente à portée de la main dans le même système que vos listes de rappels actions suivantes. La balle peut changer de camp de nombreuses fois avant qu'un projet ne soit achevé. Par exemple, vous appelez un commercial pour demander un devis (d'où inscription sur votre liste en attente). Quand le devis arrive, vous avez à l'étudier (vous le trouverez dans votre corbeille lire/revoir ou dans votre liste à l'ordinateur). Une fois que vous avez pris votre décision, vous l'adressez à votre chef pour demander son approbation (de nouveau liste en attente) et ainsi de suite.*

Il est également bien commode d'avoir une liste en attente sur soi quand on rencontre une personne chargée d'un résultat figurant sur cette liste. Il est plus élégant d'aborder le sujet de bonne heure (« Alors, des nouvelles du devis Yaoundé ? ») que d'attendre que passe la date limite et que tout le monde soit sur les dents.

* Les gestionnaires numériques de listes (ainsi que les papiers conservés dans des classeurs séparés) ont un avantage car ils permettent de changer facilement un élément de catégorie au fur et à mesure que des actions sont accomplies sans avoir à réécrire ni à repenser quoi que ce soit.

Pour cette catégorie en particulier, il est important que figure en regard de chaque élément la date d'entrée dans la liste, et le délai convenu. Le fait de pouvoir dire « Je l'ai demandé le 20 mars » ou « Cela fait trois semaines que vous l'avez » donne un avantage tactique décisif.

Il est vraiment reposant de savoir que votre liste en attente est exhaustive : elle contient tout ce que vous attendez de tierces personnes à ce jour.

☉ Utilisez l'élément d'origine comme rappel

La façon la plus efficace de suivre vos rappels d'actions est de les ajouter à vos listes et à vos classeurs au fur à mesure. Une fois l'élément traité, vous n'avez plus besoin du déclencheur initial. Par exemple, vous prenez des notes pendant une réunion avec votre patron, mais vous pouvez les jeter après en avoir extrait tous les projets et actions qu'elles appelaient. Certains archivent les textes et messages vocaux à la suite desquels ils ont encore des actions prochaines, mais ce n'est pas la façon la plus efficace de gérer leurs rappels.

Cette règle supporte néanmoins quelques exceptions. Certains intrants constituent des rappels bien

Gardez à part les papiers et les mails concrétisables.

pratiques pour les actions qui en découlent : cela évite d'avoir à les réécrire sur une liste. C'est particulièrement vrai pour des documents papier et certains courriels.

La gestion du flux de travail sur papier

Certains éléments sont en eux-mêmes le meilleur rappel du travail à faire. La catégorie des articles, publications et documents lire/revoir en est un bon exemple. À l'évidence, pourquoi inscrire dans une liste « feuilleter le *Corriere della sera* » alors qu'il vous suffit de placer ce quotidien dans votre corbeille lire/revoir.

Autre exemple : si vous payez vos factures d'après des documents papier, vous le ferez sans doute non pas au coup par coup mais par paquets ; gardez-les dans un classeur ou sur une pile portant l'étiquette factures à payer. Pareillement, les notes de frais doivent être traitées au moment de leur création, ou conservées dans une enveloppe ou une chemise notes de frais*.

Selon votre travail, vos intrants et votre poste de travail, il est parfois plus efficace de créer d'autres catégories en se servant seulement du document original. Dans le service client par exemple, on reçoit sans arrêt des demandes normalisées ; ces formulaires, tous concrétisables, méritent une corbeille (pour le papier) ou un répertoire (pour le numérique). Autre exemple : un avocat ou un comptable reçoit des documents qu'il a besoin de dépouiller avec attention pour en identifier les actions suivantes : il a intérêt à tous les placer dans une corbeille sur son bureau.

Pour savoir s'il vaut mieux créer une liste de rappels ou se servir des documents d'origine, il faut se poser la question de la logistique. Pouvez-vous vous servir de ces rappels ailleurs qu'à votre bureau ? Si c'est le cas, la portabilité de l'élément doit être prise en compte. S'il vous est impossible de faire le travail correspondant ailleurs qu'à votre bureau, vous avez intérêt à ne gérer vos rappels qu'à cet endroit.

Quelle que soit l'option retenue, les rappels doivent être clairement regroupés en fonction de l'action suivante qu'ils appellent. Si celle-ci consiste à

La raison première de s'organiser, c'est de réduire le fardeau mental, c'est-à-dire le besoin de se demander en permanence : « Qu'est-ce que je peux faire pour ça ? »

donner un coup de téléphone, elle doit être placée dans la liste appels ; si la prochaine action est en revanche de consulter une information et de la saisir sur ordinateur, elle doit être étiquetée à l'ordinateur. Les ennuis commencent et la productivité dégringole

* Cette approche peut s'avérer dangereuse si vous ne consultez pas régulièrement ces classeurs. Pour les sortir de votre esprit, il ne suffit pas de bien les classer : vous devez être sûr de les revoir en temps et en heure.

quand on range ensemble, c'est-à-dire dans la même corbeille ou répertoire, des éléments appelant des actions différentes. Une demande appelle un coup de téléphone, une autre une recherche d'informations, une troisième l'attente d'un retour d'un tiers : mais elles sont toutes pêle-mêle. Cette méthode sature l'espace mental à cause du nombre de décisions en suspens quant aux actions suivantes.

Mon système personnel est éminemment portable : je garde pratiquement tout sur des listes ; mais j'ai tout de même une corbeille lire/revoir dans mon bureau, ainsi qu'un équivalent de voyage : un classeur en plastique portant la même étiquette. Quant aux magazines, je les lis et les archive numériquement, mais j'apprécie néanmoins d'en posséder une version papier, pour des raisons fonctionnelles et esthétiques.

La gestion du flux de travail par e-mail

Comme leurs homologues papier, les mails concrétisables peuvent constituer leurs propres rappels au sein même de votre messagerie. Ceci est particulièrement vrai si vous recevez de nombreux courriels et passez une bonne partie de votre temps de travail sur votre logiciel de messagerie. Les mails concrétisables doivent être stockés dans le système : inutile d'écrire leurs actions suivantes ou de les distribuer sur une autre liste.

Beaucoup de personnes jugent utile de créer deux ou trois répertoires uniques sur la barre de navigation de leur e-mail. Il est vrai que la plupart des répertoires de votre messagerie doivent être utilisés comme références ou comme archives, mais il est également possible de créer un système fiable permettant de garder vos messages concrétisables triés par catégorie en dehors de la boîte de réception proprement dite (où la plupart des gens ont une fâcheuse propension à les conserver)*.

* S'il vous arrive rarement d'avoir plus d'un écran d'e-mails non traités, pourquoi ne pas les laisser dans votre boîte de réception ? Mais si le volume augmente au point que vous ne pouvez l'embrasser d'un coup d'œil, il est logique de les classer à l'extérieur de votre boîte de réception.

Si vous choisissez cette dernière option, je préconise de créer un répertoire pour chaque mail appelant une action de plus de deux minutes (sachant que vous vous débarrassez de beaucoup de messages grâce à la règle des deux minutes). Le nom du répertoire doit commencer par un préfixe ou un symbole 1) différent de vos répertoires de référence ; 2) visible au-dessus de vos répertoires dans la barre de navigation. Utilisez un @ ou un trait d'union pour que votre système les place en haut de page. Le répertoire @action qui en résulte contiendra tous les e-mails concrétisables.

Créez également un répertoire intitulé @en attente, qui s'affichera au même endroit que le répertoire @ACTION. Ainsi, quand vous recevez des mails montrant que quelqu'un est en train de faire quelque chose que vous désirez suivre, glissez-les dans le répertoire @en attente. Celui-ci peut également accueillir les rappels de tout ce que vous déléguez par mail : quand vous faites suivre un mail, ou utilisez un mail pour formuler une demande ou déléguer une action, mettez en copie (cachée ou pas) dans votre répertoire @en attente*.

Certaines applications autorisent l'archivage d'une copie d'un mail dans vos répertoires au moment de l'envoi, en cliquant sur « envoyer et archiver. » D'autres le sauvegarderont seulement dans votre répertoire « messages envoyés. » Dans ce dernier cas, le mieux est sans doute de vous mettre vous-même en copie (cachée ou pas) au moment où vous déléguez quelque chose via e-mail, et de mettre ensuite cette copie dans votre répertoire @ en attente.

Il faut beaucoup moins d'énergie pour conserver un retard d'e-mail de zéro que de mille.

Le vidage de la boîte de réception des e-mails. La méthode décrite ci-dessus permet de vider intégralement la boîte de réception d'e-mails, ce qui est un soulagement notoire : cela améliore la

* Certaines messageries vous permettent de déplacer vos mails dans une liste de tâches, et ça marche. Toutefois, cela demande un petit apprentissage pour que cela devienne facile et fiable.

clarté et la maîtrise du travail quotidien. Votre boîte de réception redeviendra elle-même et seulement elle-même : son contenu équivaudra à un nouveau message dans votre messagerie vocale ou un texto non lu sur votre téléphone portable : un signal que vous avez quelque chose à traiter. La plupart des gens utilisent la boîte de réception de leur messagerie pour garder en vrac des éléments concrétisables mais non clarifiés, des références et même des choses à jeter. Cette habitude sature rapidement l'esprit : chaque fois que l'on regarde son écran, il faut tout réévaluer.

Je le répète : le fait de vider votre boîte de réception ne signifie pas que votre travail est terminé. Cela signifie que vous avez effacé ce qu'il faut, classé ce que vous voulez garder mais n'appelant pas d'action, exécuté les actions de moins de deux minutes et placé dans vos répertoires de rappels tout ce que vous attendez d'un tiers ou qui constitue un mail concrétisable. Maintenant, là, tout de suite, vous pouvez ouvrir votre répertoire @action et passer en revue les mails dont vous avez décidé qu'il fallait vous occuper. Ce processus n'est-il pas plus facile que de voltiger de fenêtre en fenêtre, craignant en permanence de rater quelque chose ?

➤ Attention à la dispersion des rappels d'action

Il y a un danger évident pour laisser ailleurs que sous vos yeux les rappels d'actions que vous devez accomplir. La fonction première d'un système d'organisation est de vous fournir les rappels qu'il faut, quand il faut : ainsi, vous êtes sûr de faire ce qu'il faut, et de ne pas faire ce qu'il ne faut pas. Avant de quitter votre bureau en fin de journée, ou de décider à chaud que vous devez consacrer une bonne partie de votre journée à un imprévu, ces e-mails concrétisables que vous avez toujours en suspens doivent être passés en revue individuellement, de même que vos listes appels et à l'ordinateur. Au fond, @action est un prolongement de votre liste à l'ordinateur, et doit être traitée exactement de la même façon. Naturellement, votre répertoire papier en instance doit

Il est parfois plus facile de se fier à un support papier qu'à un document numérique.

être évalué comme une liste si tous vos rappels sont sur support papier.

Le fait de répartir vos rappels dans un classeur, sur des listes et dans votre messagerie électronique ne présente pas d'inconvénient, à condition de les passer tous en revue à la même fréquence. Ne laissez aucun rappel traîner dans les boyaux de votre système, rappelez-vous de leur raison d'être : rappeler une action. Les outils numériques peuvent s'avérer à cet égard dangereux car, dès qu'une donnée disparaît de l'écran, elle ne peut plus vous rappeler quoi que ce soit. C'est pourquoi des tas de *geeks* sont revenus à l'agenda papier : cet humble support physique inspire davantage confiance.

Pour sortir avec vos amis ou faire une longue promenade avec la tête vraiment vide, vous devez savoir où vos rappels sont placés, en quoi ils consistent et qu'ils ne disparaîtront pas tout seuls. Vous devez pouvoir les consulter en quelques secondes, pas en quelques jours.

LA STRUCTURATION DES RAPPELS PROJETS

Créer et garder à jour la liste de tous vos projets peut s'avérer une expérience transformante. Je rappelle une fois de plus qu'un projet est un engagement ou un résultat exigeant plus d'une action. Il est probable que vous ayez plus de projets que vous ne pensez. Si vous ne l'avez pas déjà fait, je préconise qu'au départ, vous dressiez une liste projets sous une forme très simple, la même que celle de vos listes actions. Cela peut être une catégorie sur un outil numérique, une page sur un classeur à feuillets mobiles ou même une simple chemise étiquetée projets, contenant soit une liste de titres, soit une feuille séparée pour chaque projet.

➔ Les listes projets

La liste projets n'est pas destinée à contenir de plans de planification détaillés ni à être classée par priorité, taille ni urgence. C'est juste un index exhaustif de vos boucles ouvertes. Ce n'est pas une liste que vous allez consulter pendant le cours de vos activités quotidiennes ; en général, vous vous concentrerez sur votre agenda, vos actions et vos imprévus. Rappelez-vous que vous ne pouvez pas faire un projet ; vous pouvez juste exécuter les actions qu'il comporte. Pour étendre à des horizons supérieurs la maîtrise et la concentration de votre flux de travail, il faut impérativement être conscient de l'horizon auquel se situent vos projets.

Le véritable intérêt des listes projets, c'est le paysage qu'il présente quand, au moins une fois par semaine, vous vérifierez que des actions prochaines

.....
Une liste PROJETS complète et à jour est un outil essentiel pour passer de l'amour de la nature à la gestion forestière.

sont définies pour chacun et que rien n'a fui à travers des fissures. Un coup d'œil rapide renforcera périodiquement votre sentiment de maîtrise. Vous savez également que vous disposez d'un inventaire pour vous (et pour les autres) chaque fois qu'il semble sage d'évaluer la charge de travail.

➔ L'intérêt d'une liste projets exhaustive

Une liste de projets simple et très large, selon la définition que je vous ai donnée (un résultat exigeant plus d'une action, pour ceux qui l'auraient oublié), constitue un large râteau pour recueillir les besoins les plus subtils qui vous titillent. Si vous travaillez dans un secteur fortement structuré en projets (industrie, logiciel, conseil, etc.), vous hésitez peut-être à qualifier de projet des ambitions comme « Trouver un chien pour les enfants » et « Dénicher un bon tailleur » ! Appelez-les « projets » ou autre chose, tous demandent que vous vous en occupiez pour soulager la pression sur votre espace mental.

Dressez-en l'inventaire complet, à jour et clair, et prenez l'habitude de l'entretenir : ce sera un des acquis les plus précieux de *GTD*, sur le chemin de la productivité sans stress. En effet, cet inventaire :

- ▶ est indispensable pour le sentiment de maîtrise et la concentration ;
- ▶ dissipe de subtiles tensions intérieures ;
- ▶ est le cœur de la révision hebdomadaire ;
- ▶ facilite la gestion des relations.

Indispensable pour le sentiment de maîtrise et la concentration.

▣ Il est impossible d'être à la fois réellement détendu et réellement productif quand votre conscience vous rappelle sans cesse des choses, petites ou grandes, auxquelles vous vous êtes engagé. Votre esprit ne fait pas de différence de priorités entre « Renouveler ma carte d'identité » et « Dresser l'ordre du jour de la conférence de l'an prochain » ; libérez votre esprit en dressant une liste externe, et en la passant régulièrement en revue.

Dissipation de subtiles tensions intérieures. ▣ Les menus scrupules liés à nos obligations en attente créent une forme de stress particulièrement délicate à soulager. En effet, les projets ne se présentent pas souvent sous une forme claire et bien définie. Ils surgissent sous la forme d'une situation, d'un échange ou d'une activité, et deviennent ensuite beaucoup plus gros que prévu. Vous pensiez en avoir fini avec l'inscription de votre fille en petite section, mais voici que survient une difficulté avec le formulaire d'inscription, ou un changement dans la logistique. Vous pensiez que votre facture était exacte et complète, mais votre client pose une réclamation. Le fait d'identifier ce genre de situation et de l'intégrer dans votre système, avec le résultat voulu en termes d'actions appropriées, vous donne une énergie nouvelle, aboutissant à des résultats d'une qualité surprenante.

Les projets ne naissent pas d'un coup telle Vénus sortant de l'écume des flots ; tout petits au départ, ils grossissent rapidement.

Le cœur de la révision hebdomadaire. ➡ Comme je l'ai dit ailleurs, la révision hebdomadaire est le facteur critique du succès pour concilier vos engagements les plus ambitieux avec votre emploi du temps quotidien. La clef de voûte de ce processus est la liste projets. Vérifier une fois par semaine que vous faites ce qu'il faut est valable aussi bien pour le projet « chien pour les enfants » que pour le sujet « conférence de l'an prochain ». Mais la liste projets doit exister et être à jour avant que vous ne puissiez voir les choses dans cette perspective.

Facilitation de la gestion des relations. ➡ Que vous vous adressiez à votre patron, votre personnel, votre associé ou votre famille, le fait d'avoir le sentiment de maîtriser tous vos engagements vis-à-vis d'eux est extrêmement précieux. Naturellement, vos ressources en temps, en argent et en attention ne sont pas illimitées. La distribution de l'énergie pour ces différentes ressources peut créer des tensions, que l'on ne peut soulager qu'en négociant – et renégociant souvent – ces contrats implicites et explicites. Quand des cadres, des conjoints et des salariés ont une idée claire de leurs engagements, cela conduit à des conversations aussi importantes que constructives avec les intéressés. Mais c'est impossible sans listes exhaustives.

➡ Comment n'oublier aucun projet ?

Il y a trois domaines susceptibles de cacher des projets :

- ▶ vos activités courantes ;
- ▶ vos intérêts et engagements à des horizons plus élevés ;
- ▶ vos problèmes et opportunités en cours.

Vos activités courantes. ➡ Pour glaner certains projets, il suffira de parcourir votre agenda, vos listes d'actions et vos postes de travail.

Quelles sont les réunions – passées ou à venir – qui figurent sur votre agenda parce qu'un résultat que vous vous êtes engagé à obtenir n'est pas atteint pendant la réunion proprement dite ?

Vous remarquerez peut-être qu'une téléconférence a été prévue parce qu'un client souhaiterait un nouveau programme personnalisé. Clic ! C'est un projet : « Étudier l'éventualité d'un programme personnalisé pour le client Tartempion. » Vous lisez sur votre agenda une réunion de parents d'élèves consacrée à l'orientation des enfants : clic ! Cela vous rappelle un problème d'horaires à discuter pour les cours. Vos voyages d'affaires, vos conférences, etc. doivent être analysés, car ils recèlent peut-être des projets en attente d'identification.

En outre, il y a de fortes chances pour que vos listes actions suivantes soient liées à des projets en puissance. Beaucoup de mes clients mentionneront « Appeler Marie/Soirée de levée de fonds » sur leur liste appels, sans avoir identifié « Mener à bien la levée de fonds » comme devant figurer sur leur liste projets.

Enfin, évidemment, il y a dans votre serviette des devis et des contrats à évaluer, des formulaires à envoyer à la banque ou une montre en panne qui sont autant de projets en sommeil. Veillez soigneusement à associer chacun avec un résultat final ultérieur, au lieu de les abandonner à leur statut d'orphelins du flux de travail.

Vos intérêts et engagements à des horizons plus élevés. ■► Il y a de fortes chances pour que votre esprit soit encore sollicité par certains de vos intérêts et engagements à un niveau supérieur de responsabilité par rapport à vos buts, vos perspectives et vos valeurs.

Si vous avez des visées professionnelles, des objectifs à atteindre pour votre entreprise et des plans stratégiques, avez-vous identifié tous les projets que cela génère pour vous, en sorte de pouvoir les traiter comme tels ? J'ai rarement vu un cadre dirigeant analyser un document de planification à long terme sans identifier ne serait-ce qu'un projet à clarifier vis-à-vis de lui-même. Avez-vous, dans votre vie personnelle, des éléments qui sollicitent déjà votre attention pour que vous vous en occupiez ? Cela peut être le

fait que vos enfants grandissent et que vos parents vieillissent, votre retraite, les aspirations de votre conjoint, ou des domaines amusants et créatifs à explorer. Ce type de réflexion mérite souvent d'être identifié comme projet « à voir » : cela confortera votre sentiment d'avoir votre vie matérielle en main.

Vos problèmes et opportunités en cours. ➡ Une mine d'or pour dénicher des éléments à ajouter à votre inventaire attend que vous veniez les identifier en véritables projets avec les actions assorties. Ils appartiennent à trois catégories :

- ▶ les problèmes ;
- ▶ les améliorations de processus ;
- ▶ les occasions de développer vos capacités et votre créativité.

Quand un problème devient-il un projet ? Toujours. Quand vous identifiez un problème et non une chose qu'il faut bien accepter telle qu'elle est, vous sous-entendez qu'il existe une solution potentielle. Que celle-ci soit applicable ou pas reste à déterminer. Mais le moins que vous puissiez faire est de vous renseigner. « Améliorer les relations de Frédéric avec son école », « Résoudre avec le propriétaire la question de l'entretien du bâtiment » et « Régler avec mon associé la question des rémunérations » sont bel et bien des projets, même si vous répugnez à les qualifier tels. Quand vous mettrez dessus les mots justes, que vous porterez ces mots sur une liste et que vous fixerez la prochaine action, vous serez surpris de parvenir à une nouvelle aisance dans le jeu de la productivité sans stress.

Il existe en outre des projets tapis dans vos processus administratifs, d'entretien et de flux de travail, tant professionnels que privés. Que reprochez-vous à vos systèmes ? Et à votre façon de faire les choses ? Êtes-vous totalement satisfait de vos procédures de classement, de rangement, de communication, de recrutement, de suivi et d'archivage ? Quelque chose doit-il être amélioré dans la façon dont vous notez vos frais professionnels et personnels, vos formalités de banque et d'investissement, la manière dont vous gardez le contact avec vos amis et votre famille ? Ces domaines-là

deviennent surnoisement des projets : la limite entre la légère contrariété et le gros problème est assez floue.

Enfin, il se peut que vous vous soyez dit de temps en temps que vous aimeriez bien explorer tel domaine, apprendre telle chose. La cuisine italienne ? Le dessin au fusain ? La photographie numérique ? Le marketing sur les réseaux sociaux ? Des aspirations de ce type ne dépasseraient pas votre liste de projets un jour peut-être. Mais au fur et à mesure que vous progresserez en *GTD*, vous incorporerez plus facilement des expériences nouvelles, intéressantes et utiles en définissant les résultats souhaités et en les portant sur vos listes projets.

☛ Une ou plusieurs listes ?

La plupart des gens préfèrent une liste unique, car il s'agit davantage d'un inventaire général que d'un outil pour choisir ses priorités au jour le jour. Votre système permet simplement d'abriter au même endroit toutes vos boucles ouvertes, afin que votre esprit prenne plus facilement, moment par moment, des décisions stratégiques nécessairement intuitives.

Je vais vous dire : peu importe combien de listes et sous-listes de projets vous avez, du moment que vous les consultez aussi souvent que de besoin. En général, cela fera partie de votre révision hebdomadaire.

☛ Quelques façons courantes de trier les projets

Il est des situations où il est logique (et plus simple) de morceler votre liste projets. Voyons quelques options courantes.

Privé/Professionnel. ☛ Beaucoup de gens se sentent plus à l'aise s'ils séparent projets personnels et professionnels. Si vous en faites partie, sachez que votre liste privé doit être revue avec la même attention que la liste professionnel, et pas seulement en week-end. Beaucoup d'actions appartenant à votre sphère privée doivent

être accomplis pendant les jours ouvrables, comme le reste. Et souvent, les gens subissent sur leurs lieux de travail des pressions terribles causées par des aspects de leur vie privée dont ils ont perdu le contrôle.

Projets délégués. ➡ Si vous êtes un dirigeant, vous avez probablement plusieurs projets dont vous êtes directement responsable, mais que vous avez confiés à un subordonné. Vous pouvez bien sûr les mettre dans la liste en attente, mais il serait meilleur de créer à leur effet une liste projets-délégués. Votre intervention se limitera à passer régulièrement cette liste en revue pour vous assurer que tout s'y déroule normalement.

Projets particuliers. ➡ Certaines personnes sont en charge dans leur travail et dans leur vie privée de plusieurs projets différents mais de même type, qu'il peut être judicieux de regrouper dans une sous-liste de projets. Par exemple, un formateur ou un conférencier peut créer une catégorie à part pour projets-présentations, avec une liste chronologique des événements de cette nature. Ils resteront des projets comme les autres, car il faudra revoir leurs actions suivantes jusqu'à leur achèvement. Mais il peut être utile de tous les faire figurer sur une liste unique, dans l'ordre dans lesquels ils figurent sur l'agenda, à l'écart des autres projets.

Une certaine dose de complexité est tout ce qui crée la simplicité optimale.

Si vous êtes agent immobilier, consultant ou chargé de faire des devis pour un nombre limité de prospects, vous jugerez probablement opportun de regrouper tous vos projets de même nature sous l'étiquette affaires en cours. Il peut s'agir d'une liste à part sur papier ou dans une application numérique mais pour qu'elle fonctionne au mieux, il faut que la liste soit complète et que chaque article soit régulièrement revu pour déterminer la prochaine action.

Certains aiment trier leurs projets par domaine : des parents ouvriront un projet par enfant, un chef d'entreprise un projet par

casquette qu'il porte (directeur financier, chef de ventes, chef de fabrication), etc.

Je le répète : l'essentiel est que votre inventaire soit complet, à jour et revu assez souvent pour que vous ayez l'esprit libre ; le morcellement des projets en sous-groupes est comparativement secondaire. Quelle que soit la structure pour laquelle vous optez au départ, il y a de bonnes chances pour qu'à force d'expérience, vous la modifiez, comme se déplace le centre de gravité de vos intérêts au travail et dans la vie en général.

➤ Et les sous-projets ?

Quelques-uns de vos projets se scinderont probablement en gros sous-projets, dont chacun peut être perçu en théorie comme un projet en soi. Si par exemple, vous déménagez et que vous améliorerez ou modifiez l'état des lieux, vous créerez une liste d'éléments concrétisables comme « finir le patio », « refaire la cuisine », « installer mon bureau à domicile », etc. Chacun d'eux peut être envisagé comme un projet séparé. Préférez-vous les faire coiffer dans votre liste projets par un terme général comme déménagement ou réserver à chaque sous-projet une ligne dans votre liste ?

Peu importe, en vérité, du moment que vous passez en revue tous les éléments du projet aussi souvent qu'il faut pour rester productif. Nul outil externe, nul schéma d'organisation n'est parfait pour trier tous vos projets horizontalement et verticalement ; il vous faudra toujours garder une vision d'ensemble, notamment grâce à votre révision hebdomadaire. Si votre gros projet n'est désigné que d'une ligne dans votre liste projets, vous choisirez d'avoir par ailleurs votre liste de sous-projets et la planification du projet lui-même dans une liste documents subsidiaires au projet à revoir également quand vous tombez sur l'élément majeur. Je préconise de s'y prendre de cette façon si des parties significatives du projet dépendent d'actions de tierces parties. Dans ce scénario, vous aurez ainsi des sous-projets sans prochaines actions, car ils sont en attente d'autres événements, avant de pouvoir se poursuivre.

Par exemple, il sera impossible de se mettre à « refaire la cuisine » tant que vous n'en aurez pas fini avec « vérifier et améliorer le réseau électrique ». Ou bien, vous ne pouvez financer qu'un seul de vos gros sous-projets à la fois, par conséquent il est logique de garder les autres en attente dans l'ordre de vos priorités. Toutefois, vous pourrez éventuellement « finir le patio » indépendamment des autres sous-projets. Il vous faudra donc avoir en permanence une action suivante à jour pour chaque partie du grand projet que vous porterez de l'avant de façon indépendante.

Ne vous mettez pas martel en tête. Dans le doute, mettez vos gros projets sur la liste Projets et gardez les sous-projets avec les documents subsidiaires. Chaque semaine, vous les passerez tous en revue. Cela rend plus facile de garder une vue d'ensemble de ce qui se passe dans votre vie, d'un coup d'œil. Mais si cette formule ne vous satisfait pas, mentionnez les sous-projets actifs et indépendants comme des entrées séparées de votre liste principale.

C'est à vous de voir comment lister vos projets et sous-projets ; veillez à savoir où se trouvent toutes les pièces en mouvement, et à les revoir aussi fréquemment que de besoin pour qu'elles ne reviennent pas vous hanter.

Il n'existe pas de panacée quant au suivi de vos projets et sous-projets. Il vous suffit de savoir que vous avez des projets et, s'ils ont des éléments subsidiaires, où trouver les rappels correspondants*.

➤ Les documents subsidiaires de projet

Les documents subsidiaires de projet ne sont pas des actions, ni des rappels. Ce sont des ressources pour documenter vos actions et réfléchir à vos projets.

* Tandis que j'écris ces lignes, je suis sur le point de quitter la Californie pour m'installer en Europe. Cela fait des mois que j'ai sur ma liste PROJETS « déménagement à Amsterdam ». La semaine dernière, comme l'échéance se rapprochait et que j'avais à me multiplier sur plusieurs fronts, j'ai éclaté ce projet en quinze sous-projets, que je suivrai tous chaque semaine ; cela va de ouvrir un compte en banque en Hollande à mettre mes œuvres d'art dans un garde-meubles à Santa Barbara.

N'utilisez pas vos documents subsidiaires comme rappels. ➡ Les gens sont tous pareils ou presque : ils se servent de piles de papiers, de classeurs pleins à craquer et d'innombrables mails et documents numériques pour leur remémorer que 1) ils ont un projet et que 2) ils doivent s'en occuper. Bref, ils se servent de leurs documents subsidiaires comme rappels. Hélas, comme les actions suivantes et les éléments en attente de ces projets n'ont en général pas été déterminés et dorment encore dans des piles, classeurs et mails, cela donne envie de tout, sauf d'agir. message qu'ils psalmodient inlassablement est : « Fais quelque chose pour moi ! Décide quelque chose à mon sujet ! Décide d'une action à suivre me concernant ! » Quand vous êtes au pic de votre activité quotidienne, des dossiers comme ceux-ci sont la dernière chose que vous avez envie de ramasser et de consulter pour agir. Tout ce fouillis ne vous poussera pas à faire :

..... **Qu'est-ce qui vous interpelle intérieurement de façon lancinante ?**

quoi que ce soit, mais renforcera le brouhaha mental et votre angoisse affective.

Dans une situation pareille, commencez par ajouter le projet lui-même sur votre liste projets, pour vous rappeler qu'il y a un résultat à atteindre. Puis insérez dans vos listes de rappels d'actions appropriées les actions suivantes et les éléments en attente qui conviennent. Enfin, quand le moment vient de passer effectivement à l'action – par exemple passer un coup de téléphone –, vous pouvez sortir tous les documents dont vous pourriez avoir besoin comme référence pendant votre conversation. Je sais que je me répète, mais n'utilisez surtout pas vos documents subsidiaires comme rappel de ce que vous avez à faire : cela doit être confiné à vos listes actions. Néanmoins, si vos contenus comportent la planification du projet, des vues d'ensemble, et des références et archives, il faudra qu'ils soient plus visibles que les stricts documents de référence rangés dans vos armoires ou sur votre ordinateur. De même pour le stockage d'éléments subsidiaires : il faut avoir assez de discipline pour les sortir de vos tiroirs à dossiers suspendus, ou pour ouvrir le bon répertoire de votre ordinateur, sans oublier de jeter un coup d'œil à vos plans chaque

fois que vous faites votre révision hebdomadaire. Sinon, stockez ce type d'élément accessoire au projet (éventuellement en imprimant certains fichiers de votre ordinateur) dans une chemise ouverte en permanence, ou dans une pile exprès placée sur votre bureau, ou sur d'autres surfaces que vous avez sous les yeux.

Pour reprendre l'exemple précédent du déménagement, vous pouvez avoir un classeur étiqueté déménagement – 2, impasse robert schuman » contenant tous les plans et notes du patio, de la cuisine et du poste de travail. Dans votre révision hebdomadaire, quand vous arrivez à « travaux nouveau domicile » sur votre liste projets, vous sortirez le dossier du projet et feuillerez vos notes pour vous assurer que vous n'avez omis aucune des éventuelles actions suivantes. Ces actions seront alors exécutées, déléguées ou reportées sur votre liste actions, et le dossier sera de nouveau classé jusqu'à ce que vous en ayez besoin pour exécuter des actions ou pour votre révision hebdomadaire suivante.

Beaucoup de personnes en contact avec des clients et des prospects ont tenté d'utiliser des dossiers clients ou un logiciel de gestion de relations clients pour suivre l'affaire. Le problème, c'est qu'ils mélangent les contenus de faits et données historiques (qui devraient être stockés pour consultation) et les actions nécessaires (qui doivent être suivies). Cette dernière catégorie peut être organisée de façon plus efficace au sein de vos listes actions. L'information client, c'est ça ; elle peut être rangée dans un fichier de référence générale sur le client, ou stockée dans la bibliothèque clients. Mais si vous avez besoin d'appeler le client, vous n'avez pas envie que le rappel soit ailleurs que sur votre liste appels*.

* Des logiciels de plus en plus sophistiqués progressent vers l'automatisation du flux de travail, avec des logiciels de gestion de la relation clients et d'autres applications programmées pour déclencher des rappels d'actions, etc. En théorie, cela réduira le besoin qu'a l'utilisateur de faire le suivi de ces éléments. En pratique, chaque personne doit faire le travail qu'on lui demande, engendré par le logiciel, et gérer ce qui se trouve dans son système en général. De surcroît, les variations de nos engagements et de nos activités sont souvent si subtiles et en changement rapide que même les techniques les plus raffinées ne seront jamais totalement fiables pour ce niveau de détail, dans un avenir prévisible.

➤ Structurer la réflexion « projet »

Au chapitre 3, j'ai indiqué qu'il vous viendra souvent des idées à conserver à propos de vos projets mais qui ne constituent pas forcément des actions suivantes. Elles entrent donc dans la vaste catégorie des documents subsidiaires projet ; on y trouvera par exemple une note sur quelque chose que vous voulez faire pendant vos prochaines vacances, et la clarification d'un élément majeur de votre planification de projet. Ces idées peuvent vous venir alors que vous êtes au volant sur l'autoroute et que vous écoutez la radio, ou bien quand vous lisez un article dans une revue. Que faire de ce type d'éléments ?

Ce que je recommande ici, c'est que vous réfléchissiez à l'endroit où vous faites le suivi du projet ou du thème, à la façon dont vous pouvez ajouter des informations nouvelles sous ce format, et à l'endroit où vous pourrez stocker des données plus volumineuses liées à ce projet ou à ce thème. La plupart des professionnels conservent de front plusieurs options sur la façon de gérer leurs documents subsidiaires, et notamment placer des notes sur un élément d'une liste, structurer des informations numériques dans des mails et/ou des bases de données, et tenir à jour des dossiers papier et des notes sur des cahiers.

..... Pourquoi laisser tomber une idée sur un projet, un thème ou un sujet ?

Notes attachées. ➡ La plupart des logiciels d'organisation autorisent l'ajout d'une note numérique à une entrée de liste ou de calendrier. Si vous conservez une liste projets au sein d'un logiciel, vous pouvez ouvrir le projet auquel vous avez pensé, créer ou attacher une note et taper votre idée au clavier. C'est une excellente façon de noter au vol des réflexions du type « dos d'une enveloppe. » Si votre liste projets est sur support papier, vous pouvez coller un Post-it en regard de l'élément sur votre liste principale ou, si vous préférez des technologies moins compliquées, sur la feuille volante dédiée à l'élément. De toute façon, il vous faudra vous rappeler de consulter la note attachée quand vous faites la revue de votre projet pour vous servir de la donnée.

Mails et logiciels. ➡ Le numérique offre une variété infinie de manières de traiter des idées liées à des projets. Les mails contenant des informations pertinentes à vos projets peuvent être classés dans un répertoire de références dédiées, étiqueté comme il convient. Si vous avez un gros volume de mails liés à un projet, vous pouvez créer deux répertoires : partenariat Boularan-Actif et partenariat Boularan-Archives, ou quelque chose du genre. Vous pouvez aussi envisager, si vous le jugez utile et que vous n'en avez pas déjà un, de créer une base de données numériques plus rigoureuse pour structurer vos réflexions sur un projet ou un sujet. De nombreux outils sont actuellement disponibles : par exemple, des logiciels simples et élégants, à configurer personnellement pour prendre des notes et structurer une tablette dans le nuage. Il y a aussi des systèmes de gestion de projets avec partage de fichiers à tout un groupe. Il y a enfin des applications personnelles de structuration de projets, par exemple au moyen de schémas heuristiques, ou encore des solutions pour les documents volumineux et les recherches.

Malheureusement, les options pullulent, et ceci éparpille l'information : finalement, on ignore où les choses se trouvent, on n'a aucune vue d'ensemble, on ne sait jamais où mettre telle donnée... Bref, toute la coordination se fait dans la tête ! Je découvre en permanence des façons nouvelles de suivre des informations pertinentes pour les différentes listes que je fais, mais je garde ma santé mentale en conservant une liste projets accessible et clairement balisée, et je veille à balayer régulièrement tout mon système pour n'y laisser que les détails pertinents.

.....
Le danger du numérique, c'est la quantité d'endroits où l'on peut propager des données sans coordination.

Les fichiers papier. ➡ Il est parfaitement logique, quand on accumule des documents papier, de les classer dans des chemises à raison d'une chemise par projet ; ce n'est pas de la haute technologie, mais c'est une solution élégante.

La simplicité et la facilité de manipulation font la qualité d'un bon système de classement de référence générale. Vous n'hésitez pas à ouvrir une chemise pour y glisser quelques bouts de papier griffonnés en réunion. Pendant les conversations et sessions de planification, il est parfois plus facile, pour avoir une vue d'ensemble et accéder facilement aux informations liées à un projet, d'avoir un classeur physique que de consulter à chaud les pièces numériques proprement dites. Moi-même, j'imprime souvent tous les éléments potentiellement pertinents – feuilles de calcul, calendrier, mails, pages Internet, etc. – pour les avoir sous la main comme références.

Cahiers. ➤ Le grand avantage des cahiers est que l'on peut consacrer une page entière ou un groupe de pages à un projet donné. Depuis des années, je tiens à jour un cahier de taille moyenne avec ma liste projets en première page, et une partie consacrée aux documents projets à la fin ; je veille à toujours garder quelques pages vierges pour saisir au vol les idées, plans et détails du projet sur ma liste. De plus en plus, les systèmes personnels d'organisation fondés sur le papier cèdent le pas à leurs homologues numériques ; mais le cahier est indémodable : il constitue une plate-forme intégrée à plusieurs niveaux favorisant une réflexion bien orientée.

Chacune des méthodes décrites précédemment peut s'avérer efficace pour structurer la réflexion autour d'un projet. Le secret, c'est de rechercher opiniâtement dans vos notes « projet » les prochaines actions correspondantes ; il faut aussi feuilleter ses notes aussi souvent que de besoin, en fonction de la nature du projet.

Les notes inactives, erronées ou redondantes doivent être régulièrement éliminées, pour empêcher l'ensemble du système de moisir. J'ai trouvé précieux de collecter ces types d'idées, plus parce que cela favorise régulièrement mon processus de pensée que parce que j'utilise au bout du compte chaque idée : la plupart du temps, je les abandonne. Mais je veille à ce que mes vieilles

idées ne traînent pas trop, je ne m'acharne pas à les prétendre utiles quand ce n'est pas le cas.

STRUCTURER LES DONNÉES NON CONCRÉTISABLES

Curieusement, l'un des gros défauts des systèmes personnels de gestion est que les gens mélangent les rares éléments concrétisables avec un fatras de données et de documents intéressants certes, mais ne débouchant pas sur l'action. Le fait d'avoir de bonnes structures pour gérer les éléments non concrétisables est aussi important que l'organisation des actions et des rappels de projets. Quand les éléments non concrétisables ne sont pas gérés comme il se doit, ils bloquent tout.

Les éléments non concrétisables se rangent dans trois catégories : les documents de référence, les rappels n'emportant pas d'action immédiate – mais peut-être future – et les choses dont il faut se débarrasser (poubelle).

➤ Les documents de référence

Une grande part de ce qui atterrit sur votre bureau est constituée de documents de référence. Nulle action n'en découle, mais ils constituent des informations que vous souhaitez conserver, pour des raisons diverses. Les décisions majeures sont de savoir quelle quantité garder, quelle place y consacrer, quel seront le format de stockage et l'emplacement. Tout cela est surtout affaire de jugement personnel, fondé sur des préférences personnelles ou des contraintes juridiques et logistiques. Le seul moment où vous devez concentrer votre attention sur les documents de référence est quand vous avez besoin de modifier votre système parce qu'il contient trop ou trop peu d'informations, étant donné vos besoins et vos goûts.

Le problème de la plupart des gens avec ces contenus est qu'ils n'ont pas décidé si chaque élément emporte une action ou pas. Quand on a fait ce tri fondamental, ce qui demeure comme simple référence ne doit être lié à aucun tiraillement ni sentiment d'inachevé : c'est juste une bibliothèque. La seule décision consiste à en connaître le volume. Quand on a mis en place intégralement cette méthode de gestion des actions, on peut stocker tout ce qu'on veut, dans les limites du volume physique et numérique disponible. Quand j'ai augmenté la taille du disque dur de mon ordinateur et ajouté des volumes presque infinis de sauvegarde sur des disques durs externes et dans le nuage, j'ai augmenté le nombre de mails dans mes archives, et la quantité de mes photos numériques. En ce qui me concerne, l'abondance de biens ne nuit pas : la prolifération des documents de référence n'a aucun coût psychologique.

🕒 La variété des systèmes de référence

Les documents de référence sont caractérisés par la variété de leurs thèmes et de leurs supports ; il existe de nombreuses façons de les structurer. Voyons ci-dessous quelles sont les plus courantes.

- ▶ Classement de référence générale : papier, mails et stockage numérique simple
- ▶ Classement en grandes catégories
- ▶ Gestionnaire de contacts
- ▶ Bibliothèques et archives

Classement de référence générale : papier, mails et stockage numérique simple. ➡ Comme je l'ai souligné dans les chapitres précédents, un bon système de classement est essentiel pour traiter et structurer vos éléments. C'est également impératif pour les documents papier et les informations numériques qui présentent pour vous un intérêt quelconque ; vous devez pouvoir tous les stocker. Dans l'idéal, vous avez déjà constitué un système de classement de référence générale au moment où vous avez vidé votre boîte de réception. Vous devez vous sentir à l'aise pour stocker

jusqu'à une simple feuille de papier, du moment que vous avez des chances de vouloir vous y référer plus tard ; de même pour un article survolé en ligne. Votre système de référence générale doit être assez souple et accessible pour que vous puissiez classer quelque chose en un clin d'œil, à l'endroit où vous traitez votre travail, vos papiers administratifs domestiques et votre révision hebdomadaire. Si vous n'en êtes pas encore là, revenez au chapitre 4 pour vous éclairer sur ce thème.

Votre système de classement de référence doit être une simple bibliothèque, dont les éléments sont faciles à extraire. Elle ne doit pas contenir de rappels d'actions, de projets ou de priorités ni de perspectives d'avenir.

En général, mes clients installent entre un et quatre tiroirs à dossiers suspendus, quelques dizaines de répertoires pour leurs mails et d'autres emplacements et catégories de stockage dont le nombre va d'une poignée à plusieurs centaines*. L'Internet lui-même n'est rien de plus qu'une gigantesque armoire de classement numérique qui dispense du besoin de créer sa propre bibliothèque de référence numérique et fournit une quantité colossale d'informations à collecter et structurer au sein de votre propre système. La surcharge croissante d'information et de méthodes d'accès oblige à séparer rigoureusement les intrants concrétisables des autres, et à créer et entretenir un système de stockage de données de référence facile à utiliser.

Classement en grandes catégories. ■► Tout sujet occupant plus de cinquante chemises ou documents majeurs doit probablement faire l'objet d'une section particulière, c'est-à-dire d'un tiroir ou d'une base de données numérique, avec son propre système de recherche numérique ou autre. Par exemple, si vous gérez une fusion d'entreprise et qu'il vous faut accumuler une quantité considérable de papiers, vous pouvez décider d'y consacrer deux

* Comme je suis fin gourmet, j'enregistre tous les restaurants du monde où j'ai l'intention de manger. C'est une application logicielle qui me permet par exemple de consulter « Régional – Londres-Restaurant, » et j'ai une liste qui sort. Ce thème unique des restaurants qui m'attirent occupe des centaines de répertoires et de sous-répertoires sur mon ordinateur.

ou trois armoires de rangement. Si votre violon d'Ingres est le potager, la chasse ou la cuisine, vous pouvez lui consacrer un plein tiroir.

Attention : si votre centre d'intérêt a des documents subsidiaires qui empiètent sur d'autres thèmes, vous risquez de vous heurter à un dilemme : stocker l'information avec les références générales ou dans le dossier spécialisé ? Quand vous tombez sur un excellent article concernant les barrières en bois, allez-vous le classer dans votre tiroir potager ou dans votre système général, avec les autres informations concernant vos projets à domicile ? Mieux vaut tout mettre dans le système de référence générale, à l'exception de rares sujets parfaitement délimités.

Les gestionnaires de contacts. ➡ Une bonne partie de l'information à conserver est directement liée aux personnes de votre réseau. Elle doit contenir tous les modes de contact possibles : téléphones portables, lignes fixes du domicile et du bureau, adresses mail, etc. Si vous le jugez utile, vous pouvez en outre noter leurs anniversaires, les noms de leurs enfants et même de leur chien, leurs violons d'Ingres, leurs passions, etc. Pour vos relations professionnelles, pensez aux dates de recrutement, aux dates d'évaluation périodiques, aux ambitions et objectifs, et autres données pertinentes pour le plan de carrière de votre personnel, et pour toute raison juridique.

La partie « contacts » de la plupart des outils papier ou numériques d'organisation personnelle est sans doute l'élément le plus courant avec l'agenda. Tout le monde a besoin de noter quelque part des numéros de téléphone et des adresses mail. Il est intéressant de noter qu'il s'agit là d'éléments de référence purs et simples. Aucune action impliquée : ce sont juste des données auxquelles vous souhaiterez un jour avoir accès. Aussi numérique que le monde soit devenu, beaucoup de gens gardent encore des piles de cartes de visite qui se rappellent sans cesse à leur souvenir : « Et avec moi, on fait quoi ? Hein, on fait quoi, dis ? »

Une fois que vous avez expurgé de vos intrants les éléments concrétisables, il ne faut pas être sorcier pour structurer des informations de contacts ; il suffit de tenir compte de votre logistique personnelle. Je le répète : les problèmes surviennent quand les gens essaient d'utiliser leur gestionnaire de contacts comme outil de rappel de choses qu'ils ont à faire. (Ça ne marche pas, sauf si c'est intégré dans un logiciel de gestion de la relation clients, comportant à la fois les fiches clients et les relances d'actions bien rangées). Dès lors que toutes les actions liées à des gens que vous connaissez sont identifiées et suivies dans vos listes de rappels d'action, votre gestionnaire de contacts n'a rigoureusement rien à faire d'autre que de stocker des données.

Le seul problème (qui peut être une chance ?) est de choisir le volume des informations à conserver et les équipements qu'il vous faut pour y avoir accès chaque fois que vous le souhaitez. Dans ce domaine, la perfection n'existe pas mais les outils numériques mobiles liés à Internet ne cessent de croître en puissance, ainsi que leurs liens avec différentes bases de données ; cela facilite l'accès d'un côté mais, de l'autre, sème la confusion à cause du nombre d'options possibles.

Bibliothèques et archives. ➡ Les informations potentiellement utiles sont disponibles à plusieurs niveaux. On peut sans doute trouver à peu près n'importe quoi si on est déterminé à creuser suffisamment. Mais quelle quantité faut-il conserver ? À quelle distance d'accès ? Sous quel format, alors que la réalité ne cesse de changer, au rythme de vos besoins, de votre aisance à manipuler les données et à la technologie qui dope votre accès à une information mondialisée ? En ce qui concerne votre productivité et votre organisation personnelle, ce n'est pas une variable majeure, à condition que vos projets et vos actions fassent partie d'un système de contrôle dont vous vous servez régulièrement. Les contenus de référence sous toutes les formes possibles deviennent alors – et demeurent – des documents à saisir

Quand un document ne sert que de référence, il suffit de savoir s'il justifie le temps et l'espace qu'on lui consacre.

et à consulter en fonction de vos inclinations, de vos besoins et de vos capacités.

Une certaine homogénéité facilite toujours les choses. De quoi avez-vous besoin avec vous en permanence ? Cela doit être logé sur votre appareil mobile ou dans un cahier. De quoi avez-vous besoin pour vos réunions et rendez-vous à l'extérieur ? Cela doit tenir dans votre sac ou votre besace. Que vous faut-il quand vous travaillez dans votre bureau ? Il faut l'héberger dans votre système personnel de classement ou dans votre ordinateur en réseau. Et les situations rares qu'exige votre métier ? Ces documents seront stockés dans des archives ou dans le nuage. Qu'y a-t-il sur Internet dont vous puissiez avoir besoin à tout moment ? Vous n'avez pas besoin de faire quoi que ce soit avec cette information, sauf si vous êtes privé d'Internet : auquel cas il vous faut imprimer ces données quand vous êtes en ligne et les ranger dans une chemise que vous emporterez. L'organisation personnelle de vos documents de référence est donc une simple question de logistique et de disponibilité : vous comprenez ? Le premier facteur de succès dans ce domaine, c'est de séparer les éléments concrétisables des autres. Le second est de déterminer quelle sera l'utilisation potentielle de l'information, d'où dépendent l'endroit et la façon dont vous le classez. Une fois ces éléments clarifiés, vous pourrez gérer le nombre de documents de référence de votre choix. Nul système n'est parfait. Ces structures et leur contenu découlent d'une décision éminemment personnelle, prenant en compte d'une part, le bénéfice qu'on en retire et, d'autre part, le temps et les efforts nécessaires pour la saisie et la mise à jour. Partez des informations réelles : lesquelles voulez-vous sauvegarder, où les classer de façon pratique ? Il vaut mieux construire votre système concrètement, plutôt que concevoir un ensemble grandiose mais purement théorique. Au fil du temps, vous affinerez vos bibliothèques de référence dans un cadre plus vaste et plus pratique ; mais l'idéal est que ce développement soit parallèle avec les progrès que vous ferez dans la gestion de vos réalités quotidiennes. Tolérez-y une certaine dose d'ambiguïté, progressez de façon heuristique et réévaluez

périodiquement l'ensemble de votre système ; vous redresserez la barre quand ce sera nécessaire, de façon dynamique.

➔ Un jour peut-être

La deuxième catégorie d'éléments non concrétisables est celle des choses que vous souhaitez réévaluer plus tard : un voyage qui vous tente, des livres qui vous attirent, des projets à envisager l'an prochain, des talents et des connaissances que vous voudriez développer. Pour mettre en place l'ensemble de *GTD*, vous avez besoin d'un endroit pour stocker vos rêves.

UN JOUR PEUT-ÊTRE contient des éléments que l'on refuse de jeter. Il y a parmi eux des idées très intéressantes et créatives.

Il y a plusieurs façons d'aborder les éléments à revoir plus tard, l'essentiel est qu'ils quittent votre esprit et le laissent en repos. Vous pouvez mettre ces éléments dans telle ou telle version de listes un jour peut-être ou dans votre agenda sous forme de rappels, ou bien encore votre échéancier papier ou numérique.

La liste un jour peut-être

Je parie que quand vous avez fait le grand ménage et collecté tout ce qui traînait dans votre espace mental, vous êtes tombé sur des éléments pour lesquels vous n'êtes pas sûr de vouloir vous engager : « apprendre le russe », « offrir un cheval à Marcelle », « gravir le Kilimandjaro », « écrire un polar », « repeindre le cabanon dans les calanques » sont des projets pouvant entrer dans cette catégorie. Quel que soit le système d'organisation que vous avez choisi, je vous conseille – si ce n'est déjà fait – de créer une liste un jour peut-être. Sentez-vous libre d'y réunir tous les rêves un peu étranges qu'il vous est arrivé de caresser. Vous découvrirez probablement que le fait d'avoir établi cette liste fera sourdre en vous toutes sortes d'idées créatives.

Et vous serez également surpris d'observer que certains des éléments de cette liste se concrétiseront bel et bien, sans gros efforts conscients de votre part. Sachant le pouvoir qu'a

l'imagination de susciter des changements de perception et d'action, il est facile de comprendre combien la présence sous vos yeux d'une liste Un jour peut-être vous a libéré l'esprit et ouvert la porte à des aventures merveilleuses. Vous serez plus enclin à saisir des opportunités quand elles se présentent, si vous les avez antérieurement identifiées et collectées.

C'est en tout cas mon expérience personnelle : la flûte et la croisière hauturière ont commencé pour moi dans cette catégorie. Outre votre boîte de réception, les deux sources auxquelles vous pouvez alimenter votre liste un jour peut-être sont votre imagination créative et la liste de vos projets en cours.

La création et l'entretien d'une catégorie UN JOUR PEUT-ÊTRE libère un flux de pensées créatives : vous vous autorisez à donner libre cours à votre imagination, sans vous engager de quelque façon que ce soit.

Faites l'inventaire de vos pensées créatives. Que voudriez-vous réellement faire un jour à condition d'en avoir le temps, l'argent et l'envie ? Écrivez-le sur votre liste un jour peut-être. Ces éléments peuvent rentrer dans les catégories suivantes :

- ▶ Choses à acheter ou construire pour votre domicile
- ▶ Violons d'Ingres
- ▶ Compétences
- ▶ Modes d'expression créative
- ▶ Vêtements et accessoires à acheter
- ▶ Jouets à acheter (*hi-tech* et autres)
- ▶ Voyages
- ▶ Associations
- ▶ Projets humanitaires
- ▶ Choses diverses à voir et à faire

Réévaluez vos projets en cours. ➡ Le moment est bien choisi pour revoir votre liste projets sous une perspective plus élevée (c'est-à-dire votre métier, vos buts et vos engagements personnels) et vous demander si vous ne pourriez pas reléguer certaines de vos responsabilités dans la liste un jour peut-être. Si, en y réfléchissant, vous vous dites que tel projet n'a aucune chance de retenir

votre attention d'ici quelques mois ou davantage, écartez-le et gardez-le sur votre liste un jour peut-être.

Certains trouvent fructueux de créer des sous-catégories dans leurs projets un jour peut-être. Il y a un monde entre les projets qui vous tiennent à cœur pour votre maison dès que vous en aurez les moyens et les rêves plus ou moins oiseux, comme visiter le désert du Taklamakan ou créer une fondation pour des enfants handicapés. Dans une entreprise, l'écart est le même entre les idées « au placard » (« Bon, on en discutera à la prochaine réunion trimestrielle ») et celles qui peuvent être gardées au chaud comme les projets à activer à peine le financement bouclé. Le secret ici consiste à vous demander, si vous faites l'expérience de ces sous-catégories, si le morcellement est perturbant ou dynamisant.

Catégories spéciales au sein d'un jour peut-être

Vous vous passionnez certainement pour des tas de choses susceptibles de vous donner beaucoup à faire. Il peut être amusant de les réunir sur une liste. Par exemple :

- ▶ Manger : recettes, menus, restaurants, vins
- ▶ Choses à faire avec les enfants
- ▶ Livres à lire
- ▶ Musique à télécharger
- ▶ Films à voir
- ▶ Idées de cadeaux
- ▶ Sites Internet à explorer
- ▶ Week-ends à organiser
- ▶ Idées en vrac (que vous ne savez vraiment pas où mettre, ailleurs)

Ce genre de listes est une sorte d'hybride de référence et d'un jour peut-être : référence car vous pouvez vous contenter de collecter et d'enrichir vos listes de bons vins, de restaurants et de livres, à parcourir quand cela vous dit ; et un jour peut-être car vous vous surprendrez à les revoir régulièrement pour, le moment venu, en démarrer un ou deux.

De toute façon, cela représente une bonne raison de plus pour avoir un système d'organisation qui facilite la collecte d'éléments susceptibles d'ajouter de la valeur et de l'intérêt à votre existence, sans saturer votre cerveau et votre poste de travail avec des boucles ouvertes.

🕒 Le danger des piles et répertoires à classer

Bien des personnes se dotent d'un tiroir ou d'un répertoire de mails à classer qui rappelle vaguement la catégorie un jour peut-être. Ils se disent que quand ils auront le temps, cela pourrait les amuser de faire telle ou telle chose : un dossier à classer semble parfait pour les conserver. Personnellement, je ne conseille pas ce type particulier de sous-système car, presque à tout coup, on conserve mais on ne revoit pas, et il se crée de la confusion et de la résistance à propos de ce tas et de son contenu. La valeur d'un jour peut-être disparaît si vous n'y revenez pas consciemment de façon périodique.

« Ce qu'il est en votre pouvoir de faire, il est en votre pouvoir de ne pas le faire. »

Aristote

Il y a en outre une grande différence entre quelque chose qui est bien géré, telle une liste un jour peut-être, et quelque chose qui ressemble à une prépoubelle. En général, la quasi-totalité de ce fourbi n'attend que d'être jeté, une partie doit finir dans la corbeille lire/revoir, quelques éléments doivent être classés comme référence, une poignée relève de l'agenda ou de l'échéancier (voir p. 243) pour révision dans un mois ou au début du trimestre prochain, et les derniers enfin emportent bel et bien des actions. Bien souvent, après avoir traité comme il se doit le tiroir à classer d'un client, je me suis aperçu qu'il n'y restait rien.

🕒 L'utilité de l'agenda pour les options futures

Votre agenda peut s'avérer bien pratique pour héberger les rappels de choses que vous pourriez envisager dans l'avenir. La plupart de mes clients en coaching étaient loin d'être aussi à l'aise avec leur

agenda qu'ils l'auraient dû ; autrement, ils auraient sans doute trouvé beaucoup plus de choses à y coucher.

Un des trois usages de l'agenda, ce sont les informations liées à une date. Cette catégorie peut comporter pas mal de choses, mais l'une des fonctions les plus créatives d'utiliser la fonction agenda est d'y marquer des choses que vous voulez vous sortir de l'esprit et réévaluer à une date ultérieure. Voici quelques-unes des milliers de choses que vous pourriez envisager d'y inscrire :

- ▶ Rappel d'activation d'un projet
- ▶ Événements où vous pourriez avoir envie d'être présent
- ▶ Catalyseur de décisions

Rappel d'activation d'un projet. ➡ Si vous avez un projet dont vous n'avez pas vraiment à vous soucier mais qui demandera votre attention le moment venu, vous pouvez choisir une date convenable et y inscrire un rappel du projet. Cela doit être fait dans la partie de votre agenda prévue pour les événements liés à la date mais pas à une heure particulière. Puis, le jour venu, vous voyez le rappel et vous inscrivez l'élément comme projet actif dans votre liste projets. Voici à titre d'exemple des candidats à ce genre de traitement :

- ▶ Événements prévus longtemps à l'avance (lancement de produits, campagnes de financement, etc.)
- ▶ Événements périodiques auxquels vous devez vous préparer : contrôles du budget, conférences annuelles, séances de planification ou réunions (par exemple, quand voulez-vous inscrire « prochain séminaire annuel de vente » ou « Préparer les enfants pour la rentrée scolaire » dans votre liste PROJETS ?)
- ▶ Dates importantes pour certains de vos proches (fêtes, anniversaires, cadeaux, etc.)

Événements où vous pourriez avoir envie d'être présent. Chaque jour, on vous avertit de l'organisation de séminaires, de conférences, de causeries et d'événements mondains et culturels auxquels vous pourriez décider de participer le moment venu. Quand approchera-t-il au point qu'il vous faille prendre une

décision ? À une certaine date... que vous coucherez sur votre agenda, par exemple :

- ▶ Petit-déjeuner Chambre de commerce demain ?
- ▶ Billet de foot Lions en vente aujourd'hui
- ▶ Soirée Arte sur changement climatique à 20 heures
- ▶ Buffet campagnard à l'assos samedi

Si vous songez à des événements analogues à mettre dans votre système, faites-le maintenant.

Catalyseurs de décisions. ■■■ De temps en temps se présente une information de portée significative qu'il vous faudrait prendre en compte, mais vous n'en avez pas la possibilité ni peut-être la volonté. Pas de souci en ce qui concerne votre processus personnel de gestion, si vous êtes en « gestation », en d'autres termes si vous avez besoin de « dormir dessus ». Mais pour que vous restiez vraiment en paix vis-à-vis d'une chose à propos de laquelle vous êtes sur le point de ne rien décider, vous avez intérêt à mettre en place un filet de sécurité fiable, en sorte de réfléchir à la question comme il convient dans le futur. Un rappel dans votre agenda peut faire l'affaire*.

On peut parfaitement décider de ne pas décider, à condition que ce processus soit prévu dans votre système.

À titre d'exemple, quelques décisions typiques de cette catégorie :

- ▶ Recrutement/Licenciement
- ▶ Fusion, acquisition, vente/désinvestissement
- ▶ Changement de poste ou de carrière
- ▶ Réorientation stratégique

Je sais que c'est un vaste sujet pour le peu de place que j'y consacre, mais demandez-vous : « Existe-t-il une décision majeure pour laquelle je dois mettre en place un rappel, afin de me la sortir

* Si vous utilisez un agenda de groupe, vous devez utiliser ce type de rappels avec prudence. Les agendas numériques comptent en principe une catégorie dite privée, pour les entrées que tout le monde ne verra pas.

temporairement de l'esprit ? ». Si c'est le cas, placez le rappel dans votre agenda pour revenir dessus ultérieurement.

➤ L'échéancier

Un outil élégant pour gérer les éléments non concrétisables qui pourraient le devenir un jour est l'échéancier*. Cette version 3D de l'agenda permet de stocker des rappels physiques d'éléments que vous souhaitez voir ou vous remémorer, mais pas tout de suite, dans l'avenir. Ce peut être un outil extrêmement commode, équivalent à un courrier postal ou un e-mail que vous vous adressez à vous-même pour réception à une date ultérieure, choisie. Cela fait des années que je me sers d'un échéancier. Les progrès de la technique ont permis de numériser plus facilement les rappels de ce type grâce à des logiciels et des apps, mais il se peut que pour vous, de nombreux éléments soient plus faciles à gérer sur support papier. Dans ce domaine aussi, les progrès du numérique ne s'arrêtent jamais, mais j'ai dans mon système personnel des éléments que je gère de façon plus efficace en utilisant des objets matériels en guise de rappels.

L'échéancier est un simple jeu de chemises qui vous permet de classer des papiers et autres rappels physiques en sorte que ce que vous voulez voir à une date donnée atterrira automatiquement au jour dit dans votre boîte de réception.

Si vous avez un secrétaire ou une assistante, vous pouvez lui déléguer cette tâche au moins en partie, en supposant qu'il ou elle a déjà au moins l'ébauche d'un système analogue. Quelques cas à titre d'exemple :

- ▶ Donnez-moi l'ordre du jour le matin de la réunion.
- ▶ Rendez-moi ceci lundi pour que j'y réfléchisse, j'en ai besoin pour le conseil d'administration de mercredi.
- ▶ Rappelez-moi le voyage à Hong Kong deux semaines à l'avance pour que nous discussions de la logistique.

* Il s'agit de documents « en suspens », « perpétuels » ou « suivis ».

Chaque jour de la semaine, une main bienveillante sort la chemise de l'échéancier et en met le contenu dans votre boîte de réception.

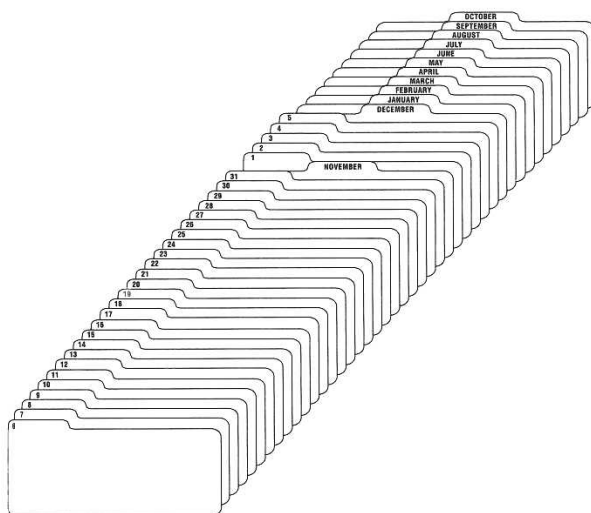
Même si vous avez des responsabilités professionnelles lourdes et donc du personnel pour accomplir ce genre de chose avec compétence, je vous recommande, si vous voulez intégrer votre échéancier dans votre système, de le manipuler vous-même. Il est préférable de ne pas trop dépendre d'un tiers pour son *GTD* personnel. Moi, par exemple, je me sers de mon échéancier pour gérer les documents de voyage que j'ai besoin d'avoir sous la main un jour donné, pour me rappeler les anniversaires et événements particuliers (sans prendre trop d'importance visuelle sur mon agenda numérique), pour les tirages papier de choses intéressantes à explorer quand j'aurai davantage de temps, d'ici quelques mois, etc.

Bref, l'échéancier n'exige de modifier son comportement qu'une seconde par jour pour être fonctionnel, et on en tire des fruits exponentiels par rapport à l'investissement en temps. Il est l'outil d'une fonction exécutive unique : décider de ne pas décider jusqu'à un moment déterminé.

Créer un échéancier. Si vous optez pour un système physique, vous avez besoin de quarante-trois chemises : trente et une numérotées de 1 à 31, et douze portant sur une étiquette le nom des mois de l'année. Les dossiers quotidiens sont suspendus devant, à commencer par la chemise de demain (si nous sommes le 5 octobre, le premier dossier sera numéroté 6). Les chemises quotidiennes suivantes représentent les jours suivants du mois (de 6 à 31). Derrière le dossier 31 se trouve le dossier mensuel du mois prochain (novembre) et derrière celui-ci les dossiers quotidiens 1 à 5. Enfin, les autres dossiers mensuels : décembre à octobre. Le dossier quotidien du jour est déposé tous les matins dans votre boîte d'entrée, puis le dossier est suspendu à la fin des dossiers quotidiens : à cet instant, il cesse de représenter le 6 octobre, il représente le 6 novembre. De la même façon, quand la chemise mensuelle suivante arrive devant (le 31 octobre) après que vous

avez vidé la chemise du jour, le dossier novembre sera le suivant dans le tiroir, suivi par les dossiers quotidiens 1 à 31. Le dossier du jour est vidé dans votre boîte d'entrée et suspendu à la dernière place des dossiers mensuels pour représenter novembre l'an prochain. C'est un fichier perpétuel qui à tout moment contient les dossiers des trente et un prochains jours et des douze mois à suivre.

Le grand avantage d'avoir un support papier pour votre système d'échéancier est qu'il vous permet de stocker des documents physiques : le formulaire qui doit être rempli à une certaine date, l'ordre du jour d'une réunion à relire juste avant, la facture en attente de paiement jusqu'à une date contractuelle, etc.



ÉCHÉANCIER PAPIER (5 OCTOBRE)

Pour que le système fonctionne, il faut le consulter et le mettre à jour quotidiennement. Si vous oubliez de vider la chemise du jour, vous ne confierez pas à ce système des données importantes, qu'il vous faudra donc gérer autrement. Si vous partez en déplacement ou n'avez pas accès à l'échéancier pendant le week-end,

ne manquez pas de consulter avant votre départ les jours pendant lesquels vous serez absent.

LES LISTES DE VÉRIFICATION : DES RAPPELS CRÉATIFS ET CONSTRUCTIFS

Le dernier élément important d'un système d'organisation personnelle est celui des listes de vérification : ce sont des sortes de « recettes d'ingrédients potentiels » pour les projets, processus et procédures de travail, événements et domaines d'intérêt et de responsabilité. Bien sûr, toutes les listes et catégories de rappel que nous avons déjà discutées sont des listes de vérification : leur rôle est de fournir des choses à vérifier et à revoir pour être sûr de ne rien avoir omis. Pour l'homme de la rue, une liste de vérification est la liste des contenus d'un thème, d'une procédure ou d'un domaine d'activité à utiliser soit à un moment précis, soit chaque fois que l'on aborde un type particulier d'activité. Ces listes peuvent être les caractéristiques générales de vos domaines d'intervention dans votre métier, ou les instructions détaillées sur la façon de télécharger des photos sur un site Internet.

Il y a de longues années de cela, Alfred North Whitehead a observé : « Une civilisation progresse en multipliant le nombre d'opérations importantes que l'on peut accomplir sans avoir à y réfléchir. » Les listes de vérification fournissent la version micro de cette macro-observation : quand vous devez réfléchir à quelque chose lors d'un événement cyclique (« À la fin de l'année civile, il faut que je... ») ; mais ce peut-être aussi une situation particulière exigeant une procédure plus complexe que ce que l'on peut facilement mémoriser, par exemple « Avant d'animer un séminaire, il faut qu'on... » Dans les deux cas, il faut confier cette tâche à son « cerveau externe » : le système de gestion personnelle qui héberge les détails propres à déclencher des actions au bon moment*.

* Une présentation remarquable de cette fonction et de ce qu'elle apporte (et du prix à payer si on la néglige) a été faite par Atul Gawande dans son livre *The Checklist Manifesto: How to Get Things Right* (Metropolitan Books, 2009).

Il existe un nombre infini de listes de vérification permettant de maîtriser de façon détendue des situations variées. Quand vous consultez une recette pour préparer un plat, vous utilisez une liste de vérification qui améliore votre concentration et votre productivité. Si votre conseil d'administration vous a confié trois initiatives ou imposé trois résultats pour l'année, le fait de les consulter avant le conseil d'administration suivant reviendra à s'en servir comme liste de vérification.

Dans le cadre de la clarification et de la structuration de l'esprit, je me focaliserai sur une série de domaines courants pour lesquels les listes de vérification constituent souvent les meilleures solutions.

➤ **Les choses auxquelles il faut veiller**

Souvent, quand on aide des clients à se vider l'esprit, on y trouve des éléments comme les suivants :

- ▶ Faire de l'exercice plus régulièrement
- ▶ Passer davantage de temps avec les enfants
- ▶ Faire des prévisions mieux ciblées pour mon service
- ▶ Veiller au moral de mes subordonnés
- ▶ M'assurer que je suis dans la ligne de la stratégie de ma société
- ▶ Garder à jour le processus de facturation client
- ▶ Être plus fidèle dans mes pratiques spirituelles
- ▶ Accorder plus d'attention aux ambitions personnelles de mes subordonnés
- ▶ Rester motivé au travail
- ▶ Entretenir des échanges avec les personnes clefs de ma société

Comment faut-il s'y prendre avec ces domaines d'attention et ces engagements personnels un peu flous ?

➤ **D'abord, identifiez les actions et projets inhérents**

Pour la plupart des éléments de ce type, il reste encore à définir un projet ou une action. « Faire de l'exercice plus régulièrement » se

traduit concrètement pour bien des gens par « Mettre en place un programme régulier d'exercices » (projet) et « Demander conseil à Bertille à propos des salles de sport et des entraîneurs personnels » (action concrète). Dans des cas comme ceux-ci, les actions et projets inhérents demandent encore à être clarifiés et structurés dans un système personnel. « Veiller au moral de mes subordonnés » pourra devenir un projet (« Rechercher des processus renforçant l'esprit d'équipe dans mon service ») avec une action suivante (« Envoyez un mail à mon DRH pour avoir son avis sur cette opportunité »).

Mais il y a des éléments qui n'entrent pas tout à fait dans cette catégorie et pour lesquels on a besoin de listes de vérification.

🕒 Faire un schéma général des domaines clefs de votre travail et de vos responsabilités

Des objectifs comme « Rester en bonne condition physique » et « Garder mon équipe motivée » peuvent nécessiter la création d'une liste de vérification d'ensemble, à revoir régulièrement. À tout moment, vous avez dans votre psychisme et dans vos choix de multiples niveaux de résultats et de normes à respecter ; connaître ces derniers, à tous les niveaux, est toujours recommandé, bien qu'il ne soit pas facile de s'y conformer au quotidien.

J'ai indiqué plus haut que dans le travail, il existe au moins six niveaux à définir, chaque niveau méritant d'être séparément reconnu et évalué. L'inventaire complet de tout ce que vous considérez comme important et ce à quoi vous vous êtes engagé à chacun des niveaux représente une liste de vérification impressionnante. Elle peut concerner :

- ▶ les objectifs de carrière ;
- ▶ les services ;
- ▶ la famille ;
- ▶ la vie de relation ;
- ▶ la vie de quartier ;
- ▶ la santé ;

- ▶ les ressources financières ;
- ▶ l'expression créative.

En descendant d'un niveau, il peut être utile d'avoir des rappels concernant vos domaines clefs de responsabilité, votre personnel, vos valeurs, etc.

- ▶ moral de l'équipe ;
- ▶ processus ;
- ▶ délais ;
- ▶ problèmes de main-d'œuvre ;
- ▶ charge de travail ;
- ▶ communications ;
- ▶ technologie.

Chacun de ces éléments peut à son tour être incorporé dans une liste de votre système personnel en qualité de rappel : cela permet de garder le cap. Bien souvent, on en conclut que le domaine en question fonctionne bien tel quel ; il n'y a rien à y ajouter, rien à en retrancher. Mais rien que le fait de le savoir vous permet de vous détendre et de mieux vous concentrer.

➤ **Plus une situation est nouvelle, plus il faut la contrôler**

La nécessité de mettre en place des listes de vérification et des contrôles externes est inversement proportionnelle à notre familiarité avec un domaine de responsabilité. Si vous faites quelque chose depuis longtemps et que tout va bien, vous n'avez sans doute besoin que de systèmes externes pour garder les choses en main. Vous savez quand tel ou tel événement surviendra, et comment vous pouvez le susciter ; on ne change pas une équipe gagnante. Vous pouvez tout gérer jusque pendant votre sommeil. Mais les exceptions à cette situation idyllique ne sont pas rares.

Il existe des problèmes récurrents dont la solution est à la fois complexe et toujours la même : par exemple, certaines transactions financières, la mise à jour d'un logiciel, l'entrée dans les lieux d'une résidence de vacances ; vous lancez le processus et, à

un moment, vous doutez : « Et qu'est-ce qu'on fait maintenant, déjà ? » Dans ce genre de situation, il vous faut une liste de vérification. Je suis dangereusement ignare en informatique et, quand nos spécialistes m'expliquent la façon de réparer un bug fréquent, j'essaie de me convaincre que je me souviendrai de la solution. Mais c'est en vain : et j'ai appris à mes dépens à créer des listes de vérification pour les prochaines fois.

Une liste de vérification vous aide à rester concentré jusqu'à ce que la procédure décrite devienne pour vous une seconde nature. Si par exemple votre P-D.G. se volatilise soudain, vous devez vous installer à sa place tambour battant : il vous faut des instructions générales pour vous assurer que tous les aspects critiques de son travail sont en de bonnes mains. Si vous débarquez à un nouveau poste, avec des responsabilités qui vous sont peu familières, vous avez besoin d'un cadre de contrôle, au moins les premiers mois. Comme nous avons mis en place dans notre entreprise un nouvel organigramme et un nouveau système de fonctionnement, nous avons utilisé de nombreuses listes de vérification critiques pour accompagner nos habitudes de réunion pendant la mise en place, jusqu'à ce que les automatismes se créent.

Il m'est arrivé de me faire une liste des domaines dont je devais provisoirement m'occuper, jusqu'à ce que l'ordre soit revenu. Par exemple, lorsque j'ai décidé avec ma femme de créer une nouvelle structure pour une activité professionnelle dont nous nous occupions depuis des années, j'ai écopé de domaines dont j'ignorais tout : la comptabilité, l'informatique, le marketing, le juridique et l'administratif. Pendant plusieurs mois, il m'a fallu garder sous les yeux une liste de vérification de ces responsabilités pour être sûr de ne rien omettre et gérer la transition au mieux. Une fois la routine installée, je n'ai plus eu besoin de cette liste.

Les listes de vérification sont irremplaçables pour vous convaincre qu'il n'y a pas lieu de vous inquiéter.

➤ Des listes de vérification à tous les niveaux

Soyez disposé à créer autant de listes de vérification qu'il vous en vient l'envie. Leurs domaines d'application sont illimités : de « Valeurs fondamentales » à « Départ en camping » ou encore à « Cadeaux de vacances. » Faire des listes est l'une des procédures les plus simples et les puissantes que vous puissiez instaurer dans votre vie. Pour stimuler votre pensée créatrice, voici une liste de quelques thèmes que j'ai vus et utilisés au fil des ans.

- ▶ Domaines clefs de responsabilité
- ▶ Formules d'exercice (résistance musculaire)
- ▶ Voyages (affaires à prendre avant de partir)
- ▶ Révisions hebdomadaires (tout ce que vous devez revoir et mettre à jour chaque semaine)
- ▶ Composition d'un programme de formation (tout ce qu'il y a à faire pour organiser un événement)
- ▶ Principaux clients
- ▶ Avec qui garder le contact (toutes les personnes auxquelles vous désirez vous connecter au sein de votre réseau)
- ▶ Activités de fin d'année (pour la clôture de la période)
- ▶ Développement personnel (éléments à réévaluer périodiquement pour garantir votre équilibre et votre progrès)
- ▶ Plaisanteries.

Les listes de vérification doivent devenir pour vous une seconde nature, tant pour les tâches répétitives que pour les occasions extraordinaires.

Soyez disposé à en créer et à

en jeter d'un moment à l'autre. Veillez à pouvoir facilement mettre en place une liste nouvelle, éventuellement humoristique, sur un cahier à spirale ou un logiciel accessible d'un simple clic. Bien utilisées, les listes de vérification contribueront de façon spectaculaire à l'amélioration de votre productivité personnelle et au soulagement de votre pression mentale.

Un système d'organisation personnelle de haute performance inclut la création instantanée d'une liste de vérification et la volonté de s'en servir autant que de besoin.

Vous savez désormais :

- ▶ collecter toutes vos boucles ouvertes ;
- ▶ clarifier et traiter chacun de ses intrants vis-à-vis de ce qu'ils représentent pour vous et des actions qu'ils emportent ;
- ▶ structurer le résultat en système cohérent qui vous permet d'embrasser d'un coup d'œil tous vos projets présents et potentiels.

Vous êtes prêt pour aborder l'étape suivante, conduisant à la productivité sans stress : le processus de réflexion.

LA DYNAMIQUE DE FONCTIONNEMENT DU SYSTÈME

L'objectif de la méthode *GTD* de gestion du flux de travail n'est pas de transformer votre cerveau en gelée apathique, mais de rendre votre activité plus élégante, productive et créative. Pour atteindre cette liberté, votre cerveau doit s'acquitter régulièrement d'un certain nombre d'activités et d'obligations. Il faut être sûr qu'on fait ce qu'il faut et qu'on fait bien de ne pas faire le reste. Moyennant quoi, on est présent à ce que l'on fait, ce qui est toujours la meilleure façon de fonctionner. La révision périodique du système, la réflexion sur son contenu et sa mise à jour sont nécessaires à sa clarté et à sa stabilité. Si vous avez une liste de coups de fil à passer par exemple, dès l'instant où cette liste est incomplète, votre cerveau ne se fiera plus au système : il ne sera pas débarrassé du souci des tâches mineures. Et il sera encombré par une obligation pour laquelle il n'est pas doué : mémoriser ce que vous avez à faire, le traiter et vous le rappeler.

Ainsi, votre système ne saurait être statique. Pour étayer des choix judicieux d'actions, il doit être à jour. Et il doit vous conduire à réévaluer correctement et constamment votre vie et votre travail

à différents horizons. Les deux principaux problèmes auxquels vous serez confronté à ce stade sont :

- ▶ Que devez-vous consulter, et quand ?
- ▶ Que devez-vous faire, et à quelle fréquence, pour que l'ensemble de votre système soit cohérent, libérant votre esprit pour gérer vos activités à un plus haut niveau ?

Un processus efficace de révision vous conduira à mieux réfléchir et à anticiper dans les domaines clefs de votre activité. Cette réflexion est le fruit d'une concentration bien ciblée et d'un heureux *brainstorming*, lesquels seront suscités et galvanisés par une révision personnelle régulière de votre inventaire d'actions et de projets.

QUE DEVEZ-VOUS CONSULTER, ET QUAND ?

Votre comportement doit être en cohérence avec votre système de gestion personnelle, qui vous présente, au moment où vous en avez besoin, toutes les options d'actions disponibles. Cela semble évident, mais rares sont les personnes dont les méthodes sont affinées au point de les rendre aussi performantes qu'elles le devraient. Quand vous avez du temps libre et l'accès à un téléphone, vous devez jeter au moins un coup d'œil à la liste de vos coups de fil à passer ; vous devez alors choisir le meilleur dans la liste, ou vous autoriser, en toute sérénité, à n'en passer aucun. Avant d'aller discuter avec votre patron ou votre associé, prenez un moment pour passer en revue les questions en suspens le concernant, pour être sûr d'utiliser votre temps de la façon la plus efficace. Quand vous avez besoin d'aller chercher quelque chose à la teinturerie, vérifiez en vitesse vous n'avez pas d'autres courses à faire sur le chemin.

Pour la révision de vos listes, il ne vous faudra que quelques secondes par jour à condition que vous regardiez une quantité suffisante de choses pertinentes au bon moment.

On me demande souvent : « Combien de temps passez-vous à consulter votre système ? ». La réponse est simple : « Autant de temps qu'il faut pour que je me sente bien avec ce que je fais ». Concrètement, cela ne représente que deux secondes par-ci, trois secondes par-là. Ce que les gens ne comprennent pas, c'est que mes listes sont d'une certaine façon mon bureau. De même que vous avez à votre poste de travail des Post-it et des documents représentant le travail que vous avez à faire, moi j'ai ma liste d'actions suivantes et mon agenda. En supposant que vous avez totalement collecté, traité et structuré vos intrants, il ne vous faudra que quelques instants ici ou là pour avoir accès aux rappels quotidiens de votre système.

➔ D'abord l'agenda...

La chose à revoir le plus souvent est sans conteste votre agenda du jour et la chemise quotidienne de votre échéancier si vous en avez un ; vous repérerez ainsi ce qui est incontournable et jugerez de ce qui doit être fait. Les premiers paramètres à connaître, ce sont le temps et l'espace. Le fait de savoir par exemple que vous enchaînez les réunions de 8 h à 18 h avec juste une demi-heure pour déjeuner vous aidera à prendre les décisions qui s'imposent concernant vos autres activités.

➔ ... puis vos listes actions

La chose à revoir presque aussi souvent est l'ensemble des listes d'actions suivantes de chaque contexte. Si par exemple vous êtes au bureau, vous consulterez vos listes d'appels téléphoniques, d'actions à l'ordinateur et de choses à faire au bureau. Cela n'implique pas forcément que vous fassiez quoi que ce soit à partir de ces listes ; vous les évaluez simplement par rapport au reste du flux de travail, afin de faire les choix les meilleurs. Vous saurez avec certitude que vous ne passez à côté de rien de critique.

.....
« La routine quotidienne et la recherche du bonheur sont deux choses séparées. »

Ayn Rand

Si votre agenda est fiable et vos listes d'actions à jour, il n'y a rien d'autre à consulter dans votre système pendant quelques jours. J'ai connu beaucoup de journées pendant lesquelles je n'avais pas besoin de consulter la moindre de mes listes car il était clair d'emblée – d'après mon agenda – que de toute façon, je ne pouvais rien faire d'autre.

➔ La bonne revue dans le bon contexte

Il faut que vous ayez accès tout le temps à toutes vos listes. Quand vous et votre conjoint vous détendez à la fin du jour, et que vous voulez être sûrs, tous les deux, que vous gérez comme il convient votre domicile, votre famille et les autres éléments de votre vie privée, vous consulterez tous les deux les ordres du jour vous concernant réciproquement. De même, si votre patron déboule pour une conversation en tête-à-tête à propos des réalités et priorités du moment, vous avez fortement intérêt à ce que votre liste projets soit à jour, ainsi que votre liste ordre du jour le concernant. Quand vous recevez à l'improviste un texto pour un déjeuner de travail aussi stratégique qu'imprévu avec un prospect, combien de temps vous faut-il pour vous libérer, imprimer les données pertinentes et renégocier vos autres obligations ? Ensuite, vous serez totalement présent à cette opportunité inespérée qui, si tout se passe bien, se prolongera tout l'après-midi.

LA MISE À JOUR DE VOTRE SYSTÈME

Le secret pour pouvoir vous fier à votre système, c'est de rafraîchir périodiquement votre réflexion en prenant du recul, d'un point de vue plus élevé. Ce qui est impossible si vos listes sont en retard sur votre réalité. Vous ne parviendrez pas à vous tromper vous-même : si votre système est débordé, votre cerveau sera

« Pour avoir une connaissance productive, il faut embrasser du même coup d'œil l'arbre et la forêt. Il faut apprendre à se connecter. »

Peter F. Drucker

de nouveau monopolisé par des niveaux inférieurs de mémorisation.

Tel est probablement le défi majeur. Une fois que vous aurez goûté au bonheur d'avoir l'esprit libre et de vous sentir maître de tout ce qui se passe, pouvez-vous faire le nécessaire pour rester à ce niveau de fonctionnement ? Les nombreuses années que j'ai consacrées à l'étude et à la mise en place de *GTD* auprès d'innombrables personnes ont prouvé que le secret de la durabilité du processus est la revue hebdomadaire.

➤ Les bénéfices de la revue hebdomadaire

Si vous êtes comme tout le monde et moi-même, les événements déferleront sur vous plus vite que vous n'en pouvez supporter, quelles que soient vos bonnes intentions. Il est dans notre nature d'avoir les yeux plus gros que le ventre. Nous nous engageons à participer à des réunions consécutives du matin au soir, nous allons à des soirées qui suscitent des idées et des engagements que nous devons assumer, et nous nous empêtrons dans des actions et des projets qui font tourner en bourrique notre intelligence créatrice.

Ce tourbillon d'activités est précisément ce qui rend si précieuse la revue hebdomadaire. Elle intègre dans votre système du temps pour collecter, réévaluer et retraiter, afin de vous garder en équilibre. Il est tout bonnement impossible de faire cette indispensable synthèse dans le tumulte des activités de la semaine. La revue hebdomadaire affûtera en outre votre intuition concernant vos projets importants, pour affronter le flux d'intrants et de distractions que le reste du monde déverse sur vous toute la semaine. Vous devrez apprendre à dire non, plus vite et à davantage de choses pour rester à l'aise et ne pas être submergé. Consacrer du temps à réfléchir, au moins au niveau projets, constitue un grand pas vers une gestion plus décontractée.

On saisit toujours plus d'opportunités que notre système ne peut en traiter quotidiennement.

Qu'est-ce que la revue hebdomadaire ?

En deux mots, la revue hebdomadaire est tout ce que vous devez faire pour vous vider de nouveau la tête et identifier le cap des semaines à venir. Elle consiste à reprendre les étapes de la gestion – collecter, clarifier, structurer et revoir – de tout ce que vous avez sur les bras en termes d'engagements, d'intentions et de souhaits jusqu'au point où vous pourrez dire en toute sincérité : « Je sais avec certitude tout ce que j'ai choisi de ne pas faire, mais que je pourrais choisir de faire un jour ».

Concrètement, on y arrive en trois étapes : clarté, exhaustivité et créativité. La clarté garantit que tous vos intrants sont traités. L'exhaustivité garantit que toutes vos cartes d'orientation et autres listes ont été revues et sont à jour. La créativité est en quelque sorte le fruit spontané des deux étapes précédentes : vous vous surprendrez à générer spontanément des idées et des points de vue qui ajouteront de la valeur à votre réflexion sur vos activités.

La clarté

C'est le stade initial de collecte de toutes les boucles ouvertes apparues dans le courant de la semaine. Les notes prises en réunion, les reçus et les cartes de visite ramassées, les nouvelles des écoles de vos enfants et les intrants variés qui, malgré vous, se sont accumulés dans vos poches, sacs, attachés-cases, textos et autres dessus de tables de chevet, en plus des canaux normaux que sont votre messagerie électronique et vos réseaux sociaux.

Collecter documents et feuilles volantes. ➡ Déposez dans votre boîte d'entrée les bouts de papier, cartes de visite, reçus et autres éléments qui ont abouti dans votre bureau, vos vêtements et vos outils.

Vider la boîte de réception. ➡ Revoyez vos notes de réunion et gribouillis divers sur cahier ainsi que ce que vous avez reçu sur vos différents portables. Décidez et listez les éléments entraînant une action, les projets, les éléments en attente, les événements à

porter sur l'agenda et les « un jour peut-être ». Classez les notes et documents de référence. Videz vos boîtes vocales, courriels et textos. Pas de pitié ! Traitez toutes les notes et pensées liées à des rencontres, des projets, des initiatives nouvelles et tout intrant arrivé depuis votre dernier téléchargement. Purgez, désherbez, jetez.

Vider votre tête. ➡ Mettez par écrit (manuscrit ou au clavier) tous les nouveaux projets, les actions, les éléments en attente, les éléments « un jour peut-être », etc. que vous n'avez pas encore collectés ou clarifiés.

L'exhaustivité

Faites la chasse aux traînants et éliminez de votre système les rappels caducs ; mettez à jour vos listes actives et complétez-les. Voici les étapes :

Revoyez vos listes d'actions suivantes. ➡ Biffez les actions exécutées. Veillez à noter les rappels d'actions à venir. Souvent, les choses avancent si vite que je n'ai pas eu le temps de biffer de mes listes des éléments obsolètes, sans parler de réfléchir à ce qui devait suivre. C'est le moment de le faire.

Revoyez les pages récentes de votre agenda. ➡ Feuillotez les deux ou trois dernières semaines à la recherche d'actions en suspens ou nouvelles, d'informations de référence, etc. et intégrez ces données dans votre système actif. Saisissez au vol chaque « Ciel ! Ça me rappelle que... ! » et les actions qui en découlent. Vous remarquerez sans doute que les réunions ou événements auxquels vous avez participé suscitent des idées sur les actions à suivre. N'archivez jamais les parties passées de votre agenda sans y avoir tout collecté.

Revoyez la partie future de votre agenda. ➡ Relisez les entrées à venir, à court et long terme. Collectez les actions concernant les projets et la préparation des prochains événements. Votre agenda est l'une des meilleures listes de vérification à revoir régulièrement

pour éviter des stress de dernière minute et anticiper de façon créative*. Voyages, conférences, réunions, vacances, etc. doivent être passés au peigne fin à la recherche de projets à ajouter à vos listes projets et actions suivantes pour toutes les situations qui font déjà l'objet de votre attention, mais ne sont pas encore en vitesse de croisière.

Revoyez la liste en attente. ➡ Y a-t-il un suivi à faire ? Un e-mail à envoyer pour savoir où en sont les choses ? Un élément à porter sur l'ordre du jour d'une personne, pour que celui-ci soit à jour quand vous la rencontrerez ? Notez toutes les actions suivantes. Biffez ce que vous avez déjà reçu.

Revoyez vos listes projets (et buts plus élevés). ➡ Évaluez un par un le statut de vos projets, objectifs et résultats et assurez-vous d'avoir pour chacun dans votre système une action suivante pour enchaîner immédiatement. Feuillotez vos plans de projets, documents subsidiaires et autres éléments d'une tâche en cours ; s'ils sont actifs et pertinents, ils comporteront de nouvelles actions, des achèvements, des « en attente », etc.

Revoyez toute liste pertinente de vérification. ➡ Y a-t-il autre chose que vous n'avez pas fait mais que vous deviez ou vouliez faire ?

Soyez créatif

La méthode ne consiste pas simplement à tout nettoyer et mener des actions à bonne fin. Ce sont assurément des facteurs critiques permettant la clarté et la concentration mais en définitive, l'intention profonde derrière ma propre exploration de ce domaine a été de dégager de la place pour catalyser des idées nouvelles, créatives et précieuses, et les concrétiser. Dans une grande mesure, ce n'est pas quelque chose qui vous demandera beaucoup d'énergie si vous êtes parvenu à ce stade de la mise en œuvre de *GTD*. L'homme est naturellement créatif, investi dans son existence pour croître,

* Ceci est particulièrement vrai si des tiers sont autorisés à ajouter des entrées à votre agenda. On est parfois désagréablement surpris de tomber brusquement sur des réunions inscrites par quelqu'un d'autre !

s'exprimer et se développer. Le défi n'est pas d'être créatif, mais d'éliminer les obstacles au flux naturel d'énergie créative. Concrètement, cela consiste à passer à l'action, laisser émerger des idées spontanées, les saisir et les utiliser à leur juste valeur. Dès lors que vous externaliserez votre mémorisation et que vous réfléchirez, vous vous prouverez à vous-même que la créativité est un phénomène spontané. En lisant et en appliquant les techniques de *GTD*, il vous viendra des « Tiens ! Ça me rappelle que... » et « Oh, je pense que j'aimerais... ».

J'insiste : il n'y a peut-être rien à ce stade sur quoi vous focaliser car, probablement, la plus grande part de vos idées créatives se sont déjà manifestées et ont été intégrées dans votre système. Néanmoins, il se trouvera peut-être quelque élément déclenchant méritant d'y être intégré à son tour.

Revoyez la liste Un jour peut-être. ➡ Voyez si tel ou tel projet, devenu plus intéressant, ne mériterait pas d'être activé et transféré dans la liste Projets. Effacez ce qui y traîne depuis trop longtemps : votre environnement et vos centres d'intérêt ont suffisamment changé pour que vous les écartiez de cette liste pourtant officieuse. Ajoutez toutes les éventualités émergentes auxquelles vous venez juste de commencer à penser.

Soyez créatif et courageux. ➡ Existe-t-il des idées nouvelles, merveilleuses, bêtes, créatives, provocantes ou risquées que vous pouvez collecter et ajouter à votre système, ce cerveau externe ? Ce processus de revue s'inspire du simple bon sens mais rares sont les personnes qui s'en servent bien et aussi régulièrement qu'elles devraient, c'est-à-dire assez fréquemment pour leur permettre d'avoir l'esprit libre, d'être détendues et de garder la situation en main. D'accord, cette ambition est énorme, surtout si vous n'avez pas encore structuré et nourri votre système personnel au point d'avoir un jeu de données suffisamment complet et à jour. Et même si vous disposez d'un centre suffisant de contrôle, étant donné les pressions et les exigences de votre vie quotidienne, il

est rarement simple ou évident de vous atteler à cette réflexion, qui est aussi un recalibrage.

Où et quand faire sa revue ?

La revue hebdomadaire est tellement essentielle qu'il vous incombe de mettre en place de bonnes habitudes, un environnement et des outils appropriés. Une fois que votre zone de confort s'apparente à la productivité sans stress, objectif de *GTD*, vous n'aurez pas à vous ronger pour faire votre revue : elle s'imposera à vous pour remettre vos normes à niveau. Jusque-là, faites ce qu'il faut, une fois par semaine, pour vous retirer quelques heures de la cohue, non pour devenir misanthrope mais pour vous hisser au moins jusqu'à l'horizon de vos projets et de leurs statuts, et rattraper pour tout le reste les retards liés à ce qui occupe votre attention.

Si vous avez le luxe de travailler dans un endroit quelque peu isolé, et que votre semaine est en principe de cinq jours, je préconise que vous vous bloquiez deux heures en début d'après-midi, le dernier jour ouvrable de la semaine. Ce moment est parfait pour trois raisons :

- ▶ Les événements de la semaine sont encore suffisamment frais pour que vous puissiez en faire de mémoire une autopsie complète (« Ah ! Il faut que je revienne vers elle pour... »)
- ▶ Quand, inévitablement, vous ferez ressortir des actions demandant à joindre des personnes au travail, vous avez encore le temps de le faire avant de partir en week-end.
- ▶ Il est excellent de dégager votre univers mental pour attaquer le week-end avec un esprit guilleret, sans préoccupation inutile. Mais peut-être n'avez-vous pas des week-ends comme tout le monde. Moi par exemple, j'ai à peu près autant de travail les sept jours de la semaine. Mais j'ai le plaisir (?) de subir fréquemment de longs voyages qui me fournissent l'occasion idéale de rattraper des retards. En général, on personnalise ses habitudes de revue hebdomadaire en fonction de son style de vie. Certains préfèrent s'isoler dans leur bistrot préféré tous les samedis matin, d'autres

s'installent le dimanche au fond de l'église pendant la répétition de la chorale de leur fille.

Quelle que soit la vie que vous menez, instaurez un rite hebdomadaire. D'ailleurs, c'est une habitude que vous avez peut-être déjà. Si c'est le cas, profitez-en pour regarder l'ensemble de plus haut.

« Il est également bon de s'éloigner car alors, l'œuvre apparaissant plus réduite, d'un coup d'œil tu en embrasses davantage, et un manque d'harmonie ou de proportion entre les diverses parties et dans les couleurs se voit plus vite. »

Léonard de Vinci

Les personnes qui ont le plus de mal à se ménager du temps pour leur revue sont celles qui sont exposées à des demandes permanentes sur leur lieu de travail et à domicile, sans période prévue pour souffler. Les professionnels les plus stressés que j'ai eus pour clients sont ceux qui doivent impérativement se montrer parfaitement réactifs au travail (opérateurs en Bourse, contrôleurs aériens) et qui trouvent en rentrant chez eux plusieurs enfants de moins de dix ans et un conjoint qui a lui aussi sa part de stress professionnel. Heureusement pour eux, certains ont une heure de trajet pour se rendre au bureau.

Les meilleures idées concernant le travail n'apparaissent pas pendant le travail.

Si vous vous reconnaissez dans ce profil, votre plus grand défi sera d'intégrer dans votre emploi du temps un processus cohérent de repli, à l'écart du monde. Soit vous resterez plus tard au bureau le vendredi soir, soit vous vous installerez un bureau à domicile dans un endroit calme.

Responsabilités et surmenage ➡ J'ai coaché des tas de cadres qui bloquent deux heures sur leur agenda à la fin de leur semaine de travail. Pour eux, le problème majeur est d'équilibrer les exigences immédiates de leur fonction et la qualité de leur réflexion, quand ils ont un moment pour rattraper leur retard. Ce n'est pas gagné d'avance. Les plus âgés et les plus malins savent qu'il faut savoir sacrifier l'urgent à l'important ; ils se créent des îlots de tranquillité

pour une version personnalisée de leur processus. Un de nos clients, chargé du développement de l'une des plus grosses sociétés du monde, suggérait que le fait de se réserver une tranche de vrai travail pour souffler et revoir son système lui permettait de se fier à ses décisions intuitives : c'est à la fois vital, et bien rare à ces échelons de la hiérarchie.

« Penser est l'essence des affaires et de la vie, et c'est la chose la plus difficile. Les bâtisseurs d'empire passent des heures à réfléchir... pendant que les autres font la fête. Si vous n'avez pas clairement conscience de faire l'effort pour réfléchir par vous-même... vous cédez à la paresse et vous ne maîtrisez plus votre vie. »

David Kekich

Même les dirigeants qui consacrent régulièrement du temps à réfléchir à leur travail vont rarement au fond des choses, c'est-à-dire qu'ils s'abstiennent de revoir et de rattraper le processus à l'horizon 1, qui touche les projets. Pour passer des réunions du matin au soir au moment de détente autour d'un bassin à koï, un verre de vin à la main, il faut avoir une capacité de revue assez élevée pour pouvoir bien se concentrer sur le contrôle de ses activités. Si vous estimez avoir identifié, clarifié, évalué et concrétisé toutes vos boucles ouvertes, vous vous mettez probablement le doigt dans l'œil.

Le fait de vous donner des buts tout en vous sachant incapable de maîtriser vos tâches quotidiennes minera votre motivation et votre énergie au lieu de les galvaniser.

LA REVUE D'ENSEMBLE

Eh oui, il faut de temps en temps clarifier les résultats globaux, les buts à long terme, les visions et les principes qui guident et mettent à l'épreuve vos priorités. Quels sont les objectifs clefs dans votre métier ? Qu'êtes-vous censé mettre en place d'ici un à trois ans ? Comment se porte votre carrière ? Est-ce que vous menez une vie qui vous épanouit ? Faites-vous ce que vous voulez vraiment, d'un point de vue profond, à long terme ?

Le présent ouvrage n'a pas pour but principal de délabyrinther les horizons 3 à 5, cependant son but implicite est de vous permettre

de prendre du recul : il veut vous aider à faire de votre vie une expression plus authentique et plus conforme à vos vraies valeurs. En améliorant la vitesse et la souplesse avec laquelle vous vous faites de la place à l'horizon 1, ne manquez pas de vous interroger aux niveaux supérieurs auxquels vous êtes engagé, pour garder l'esprit vraiment clair.

À quelle cadence devez-vous faire ce genre d'examen de conscience ? À vous de juger. Mais je puis affirmer ceci : évaluez vos activités professionnelles et privées à l'horizon qui convient en prenant les bonnes décisions à la bonne cadence, pour être parfaitement net. Vous vous devez cela à vous-même pour accomplir cette destinée en devenir que vous êtes.

Des années de recherche et mon expérience personnelle ainsi que mes relations poussées avec des dizaines de personnes dans leur travail quotidien m'ont convaincu que le fait de mettre solidement les pieds par terre en maîtrisant les humbles activités quotidiennes ouvre sur un vaste domaine d'inspiration à un niveau plus élevé. C'est au nom d'aspirations et d'inclinations profondes que nous nous sommes emberlificotés dans les engagements complexes qui nous plongent souvent dans la confusion et nous donnent l'impression d'être débordé. Par exemple, vous aviez un profond désir d'avoir des enfants ; maintenant que vous en avez, chacun d'eux représente une activité majeure à gérer pendant deux décennies, sinon plus. Ou encore : vous vous êtes senti contraint de vous montrer créatif et de produire des résultats reconnus (et rémunérés). Vous avez ainsi créé une entreprise ou gravi des échelons hiérarchiques et vous êtes aujourd'hui enfoui sous davantage de choses que vous n'en pouvez traiter. Peut-être qu'il n'est pas le moment de vous donner de nouveaux buts : vous avez besoin de vous sentir à l'aise avec ceux qui vous ont motivé au départ et avoir assez de confiance en vous pour être capable de les traiter avec élégance.

« Pour comprendre le monde, il faut se détourner de lui à l'occasion. »

Albert Camus

On peut toujours, bien sûr, dépoussiérer ses valeurs et ses buts. Mais, croyez-en mon expérience, on renâcle à entreprendre ce type de conversation avec soi-même si on estime ne pas gérer très bien le monde que l'on s'est construit. Combien de temps faut-il pour changer l'image de ce que l'on veut ? Pas beaucoup, voire pas du tout. Combien de temps faut-il pour se sentir capable de se fournir à soi-même les résultats auxquels on s'est engagé ? D'après mon expérience toujours, il faut au moins deux ans pour mettre en place et roder *GTD* et arriver à ce niveau de confiance en soi. Ce n'est pas désespérant, c'est juste la réalité. Ce qui est encourageant en revanche, c'est le fait qu'en maîtrisant mieux le niveau au ras des pâquerettes de ses activités, vos résultats s'améliorent tout de suite ; et on débouche probablement sur des aspects bien réels d'horizons plus élevés, que l'on n'aurait pas su reconnaître ni incarner sans ce point de départ.

Il existe un autre aspect de cette dynamique orientée vers l'avenir : on fait preuve de plus de souplesse et de simplicité dans la définition de ses buts. Un changement significatif dans ce domaine a été prouvé dans le monde des logiciels : la programmation « futée » est devenue la norme pour les *start-ups* qui réussissent. Ayez une idée, faites de votre mieux pour la visualiser, retroussez-vous les manches pour produire d'emblée quelque chose de vendable, puis pilotez à vue : votre vision mûrira, ainsi que la façon de la concrétiser grâce à un retour tangible du monde réel. Moralité : réfléchir de façon positive à l'avenir est à la fois indispensable et fabuleusement fécond, mais cela se manifeste de la façon la plus efficace quand c'est accompagné d'une confiance en soi pour son exécution concrète, et que l'on est capable de réactivité et de changement de cap.

Le monde en soi n'est jamais débordé ni confus : c'est nous qui le sommes par le fait que nous y agissons.

Ce qui nous conduit au stade ultime, dernier défi de toute cette méthode de collecte, de clarification, de structuration et de réflexion : il est 9 h 22 ce mercredi matin, que faites-vous ?

CHOISIR L'ACTION

Quand on est dans la vraie vie, les mains dans le cambouis et qu'il faut que ça marche, comment décider ce qu'il faut faire à l'instant t ?

« Fais comme tu sens ! » conseillait un ami bienveillant pendant une panne de GPS. Suivez votre intuition : allez-y « au pif », suivez ce que dit votre petit doigt, écoutez votre cœur ou vos tripes.

En définitive, il faut toujours faire confiance à son intuition. Il y a des tas de façons d'améliorer la confiance qu'on lui fait.

Cela ne veut pas dire faire n'importe quoi. J'ai fait moi-même cette expérience, et j'atteste que cela m'a servi de leçon, moyennant un certain prix à payer*.

Comme je l'ai souligné au chapitre 2 (pages 92-98), j'ai découvert trois cadres extrêmement utiles pour bien choisir l'action suivante :

* Il y a mille façons de tout envoyer balader. On peut ignorer le monde physique et ses dures réalités et faire confiance à l'univers. Je l'ai fait moi-même à ma façon et l'expérience fut décoiffante. Toutefois, je ne la conseille à personne. J'ai essayé de débrancher toutes mes relations ; je n'ai pas mis fin à mes jours mais il s'en est fallu de peu. J'avais beaucoup à apprendre sur la façon de coopérer avec le monde dans lequel j'avais choisi de jouer. La vraie question, c'est d'arriver à faire confiance à sa conscience profonde et à son intelligence. C'est la façon la plus élégante de faire l'expérience de la liberté et de manifester sa productivité personnelle.

- ▶ le modèle à quatre critères pour choisir une action à chaud ;
- ▶ le triple modèle d'évaluation des tâches quotidiennes ;
- ▶ le modèle à six niveaux pour faire le bilan de son propre travail.

Ces trois cadres sont ici placés à l'envers de l'ordre hiérarchique, c'est-à-dire au rebours de la stratégie habituelle qui va du haut vers le bas. Par souci de cohérence avec *GTD*, j'ai trouvé judicieux de procéder ici aussi en partant du bas et en progressant vers le haut, c'est-à-dire en démarrant au ras des pâquerettes.

LE MODÈLE À QUATRE CRITÈRES POUR CHOISIR UNE ACTION À CHAUD

Je répète qu'une action se choisit en fonction de quatre critères, dans l'ordre suivant :

- ▶ contexte ;
- ▶ temps disponible ;
- ▶ énergie disponible ;
- ▶ priorité.

Nous allons examiner chacun de ces critères, et voir la façon de structurer notre système et nos comportements pour bénéficier de sa dynamique.

☉ Contexte

Le premier facteur à prendre en compte, c'est de savoir ce que l'on peut faire là où on est, avec les outils dont on dispose. Vous avez un téléphone ? Vous avez accès à la personne avec laquelle vous voulez débattre en tête-à-tête avec un ordre du jour de trois éléments ? Êtes-vous au magasin pour acheter quelque chose ? Si vous ne pouvez pas faire telle action parce que vous n'êtes pas au bon endroit, ou que vous n'avez pas les bons outils, ne vous en souciez pas.

Je l'ai dit mais je le répète : il est préférable de trier ses rappels d'actions par contexte. Téléphone, domicile, ordinateur, courses, choses à voir aujourd'hui avec Jean, ordre du jour de la réunion du personnel, etc. Comme le contexte est le premier critère pour choisir la meilleure action, le fait d'avoir des listes triées par contexte évite les pertes de temps. Si vous avez des tas d'entrées sur une liste de choses à faire mais qu'y figurent des actions incompatibles avec votre contexte présent, vous vous obligez à les réenvisager toutes à chaque fois.

Si vous êtes allé voir un client à son bureau, et qu'en arrivant, on vous dit que la réunion a été différée d'un quart d'heure, prenez votre liste Appels pour vous servir de ce battement de manière productive. Votre liste d'actions doit pouvoir se déployer et se replier selon ce qu'il vous est effectivement possible de faire à tout moment.

« On est libre quand on ne force pas sur son joug. »

Robert Frost

Il y a un deuxième avantage à trier ses actions par contexte : en soi, cela vous oblige à vous déterminer sur la prochaine action physique à entreprendre. Toutes mes listes d'actions sont établies de cette manière, donc j'ai à décider la toute prochaine action physique avant de savoir sur quelle liste je vais ajouter une entrée. (Est-ce que cela demande un ordinateur ? Un téléphone ? Une présence au magasin ? Une vraie conversation en tête-à-tête avec ma femme ?). Les gens qui optent pour une liste « Actions diverses » (c'est-à-dire sans préciser le contexte) dérapent en ce qui concerne la décision de l'action suivante.

J'encourage mes clients à structurer leurs catégories de listes très rapidement quand ils traitent leurs intrants, car cela ancre leur projet dans la réalité de ce qu'il faut faire pour avancer.

Le tri créatif du contexte

Quand vous commencez à mettre sérieusement *GTD* en place, vous imaginez des façons personnelles d'adapter vos catégories contextuelles à votre situation. Bien qu'il soit plus fréquent de

trier par outil ou emplacement, il y a d'autres façons de filtrer vos rappels.

Avant de partir pour un long voyage, je crée une catégorie provisoire avant le voyage, où je mets toutes les entrées de mes listes d'actions qui doivent à tout prix être exécutées avant mon départ. Je n'ai donc plus que cette liste à revoir jusqu'à ce qu'elle soit finie. Souvent, je me trouve avec de nombreuses actions suivantes me demandant d'être d'humeur à être d'humeur créative ; ces actions ont beau appartenir à la liste Ordinateur, elles exigent un état d'esprit différent du reste des tâches que j'ai à faire sur mon ordinateur portable. Là, il est utile d'avoir une catégorie séparée : écriture créative. Pour le moment, je sépare mes actions sur l'ordinateur en trois : celles qui nécessitent un accès Internet, celles qui n'en ont pas besoin et celles qui consistent à simplement surfer, pour m'amuser ou explorer les choses intéressantes.

Au fil des ans, pendant ma longue carrière, j'ai rencontré des personnes qui s'en sortaient très bien avec des catégories comme Panne de cerveau (pour des actions mécaniques ne demandant pas de réflexion) et Moins de 5 minutes pour cocher rapidement beaucoup d'éléments. Certains préfèrent leurs rappels par centres d'intérêt : finances, famille, administratif, etc. Dernièrement, quelqu'un m'a montré l'intérêt de trier les actions selon la gratification que l'on en retire : bénévolat, sécurité, rémunération, etc. Il n'y a pas de façon juste de trier ces listes d'actions suivantes : choisissez celle qui vous convient et changez-la au fur et à mesure que change votre vie*.

* L'idéal serait de pouvoir consulter tous ses rappels d'actions en fonction de tout critère : durée, fraîcheur intellectuelle, emplacement, outils, gratification affective, domaine, objectifs, projets. À partir de quel niveau de saucissonnage le processus devient-il trop compliqué ? Si le fait d'ajouter une entrée demande trop d'efforts, ça ne marchera pas. De nouvelles applications numériques de gestion de listes multiplient les possibilités de couper les cheveux en quatre, mais s'il faut dépenser une énergie exponentielle avant d'extraire la bonne entrée, ça ne vaut pas le coup. Cette fonction de tri par contexte était réalisable dès les premiers logiciels de feuilles de calcul, en créant les bonnes colonnes et en programmant des macros. Mais faut-il vraiment en passer par là pour me rappeler « Appeler Herman » ?

Aux yeux du néophyte, ce niveau de détails peut paraître contre-productif. Mais rappelez-vous que la liste complète de vos actions suivantes contiendra probablement plus d'une centaine d'entrées. Pour mettre en place un cerveau externe efficace et en recueillir les éblouissants bénéfiques, le fait de gérer ses opérations au ras des pâquerettes avec un certain degré de raffinement s'avérera hautement rentable.

➡ Temps disponible

Le second facteur de choix d'actions est la durée que vous avez à y consacrer. Si votre réunion commence dans dix minutes, vous ne choisirez probablement pas la même action que si vous avez deux heures devant vous.

À l'évidence, il est intéressant de savoir de combien de temps on dispose : d'où l'intérêt d'avoir sous la main un agenda et une montre ou équivalent. Un inventaire exhaustif de rappels d'actions donne le maximum d'informations sur ce qu'on a à faire et facilite beaucoup le choix d'actions adaptées au temps disponible. Autrement dit, si vous avez dix minutes avant la prochaine réunion, trouvez une action qui vous occupera dix minutes. Si votre liste ne comporte que vos principales actions, vous n'y trouverez peut-être aucune entrée pour une période limitée à dix minutes, surtout si elles ne sont pas assorties de rappels d'actions suivantes. Comme de toute façon, il vous faudra bien faire tôt ou tard ces actions brèves, la façon la plus productive d'y arriver est de les loger dans ces petites fenêtres de temps perdu qui s'ouvrent du matin au soir.

En outre, il arrive souvent qu'on se plonge pendant des heures dans un travail absorbant et que l'on souhaite changer de style en faisant quelque chose de plus simple. Il est alors réconfortant de « grignoter » votre liste d'actions avec des choses simples et rapides à faire. Changer une réservation chez les frères Troisgros, souhaiter bon anniversaire à Edmond, commander des graines

pour les perruches ou faire un saut à la pharmacie : autant d'exemples courants.

➤ Énergie disponible

On peut parfois recharger ses batteries en changeant de contexte et de concentration, mais jusqu'à un certain point seulement. Après une journée

« Il y a un temps pour réfléchir, et un temps pour ne penser à rien. »

Daniel Cohen

marathon de réunions budgétaires, le moment est sans doute mal choisi pour appeler un prospect, redéfinir une politique d'évaluation personnelle ou aborder une question qui fâche avec votre conjoint. Il vaut sans doute mieux appeler une compagnie aérienne pour changer une réservation, traiter quelques notes de frais, sortir pour admirer le coucher de soleil, feuilleter une revue professionnelle ou mettre de l'ordre dans les tiroirs de votre bureau.

Le fait de disposer d'une liste d'actions suivantes permet de profiter de chaque tranche horaire. Quand on sait exactement ce dont on a besoin pour faire quelque chose, on concilie plus facilement activité productive et degré de vitalité.

Je préconise d'avoir toujours en réserve un certain nombre d'actions faisables avec un minimum d'effort mental et de créativité. On les fait quand on est un peu à plat. Par exemple, lecture à bâtons rompus de revues, de catalogues, de sites Internet, etc., collecte de contacts, désherbage de répertoires, mise à jour logicielle, arrosage de plantes, recharge d'agrafeuse... De toute façon, ce sont autant de choses que personne ne fera à votre place.

Voilà une des meilleures raisons pour avoir un système personnel de gestion aux catégories clairement définies : cela rend plus facile de poursuivre une activité productive même quand on n'est pas « au taquet ». Si vous êtes las et que vos documents à lire sont en désordre, vos reçus traînent n'importe où, votre système de classement est un capharnaüm et votre boîte de réception

congestionnée, cela demande un trop grand effort d'organiser les tâches à accomplir : du coup, on ne fait rien et on se sent encore plus mal. Une des meilleures façons de se regonfler en énergie est de fermer quelques boucles ouvertes. Gardez donc sous la main des boucles faciles à fermer*.

Les trois premiers critères de choix d'actions (contexte, durée et énergie) prouvent la nécessité d'avoir un système complet de rappels d'actions.

Même quand on n'est pas au top de la forme, on peut être productif.

La plupart du temps, vous ne serez pas d'humeur à faire ce type de réflexion coordonnée et structurée ; cela doit avoir été fait avant. Si c'est le cas, vous pouvez fonctionner plus souvent « à votre régime » et choisir parmi les actions celles qui conviennent à la situation du moment.

➔ **Priorité**

Étant donné le contexte où vous vous trouvez et le temps et l'énergie dont vous disposez, le critère suivant pour choisir une action est évident : c'est la priorité.

« Parmi toutes les options qu'il me reste, quelle est la plus importante ? »

Il est impossible d'être à l'aise avec ses choix quand on ne sait pas en quoi consiste vraiment son travail.

Mes clients me demandent souvent comment choisir leurs priorités. C'est parce qu'ils ont plus de travail qu'ils n'en peuvent faire. Ils savent qu'il faut sabrer dedans et que certaines choses ne seront jamais faites du tout.

Pour vous sentir à l'aise en fin de compte avec tout ce que vous laissez tomber, il faut que vous ayez pris un certain nombre de décisions conscientes, en vous référant à vos responsabilités, vos buts et vos valeurs. Ce processus complexe comporte obligatoirement une interaction des objectifs et des valeurs de votre société,

* Attention, ce n'est pas en faisant des choses faciles que l'on échappe à l'obligation de faire les difficiles.

ainsi que des personnes qui comptent le plus dans votre vie. Ce critère est pris en compte grâce au modèle d'engagement à six horizons que j'ai décrit et sur lequel je vais revenir en détail plus loin.

LE TRIPLE MODÈLE D'ÉVALUATION DES TÂCHES QUOTIDIENNES

Déterminer des priorités équivaut à considérer que certaines actions sont plus importantes que d'autres, mais importantes par rapport à quoi ? Je dirais par rapport au travail que vous avez accepté de vous-même ou de tiers. C'est là qu'interviennent dans votre réflexion les deux cadres suivants, qui concernent la définition de votre travail. Ne perdez pas de vue que même si *GTD* concerne principalement vos activités professionnelles, j'utilise le mot « travail » dans le sens universel, c'est un synonyme de « tâche » : ce à quoi vous vous êtes engagé à parvenir, tant sur le plan privé que professionnel.

Le travail présente aujourd'hui à la plupart des professionnels un type de défi relativement nouveau : il n'est pas inutile de bien le comprendre pour se doter d'un système aussi productif que possible. Je l'ai déjà expliqué plus tôt mais je tiens à enfoncer le clou ; au cours d'une journée de travail, on passe son temps à faire trois choses :

- ▶ exécuter une tâche précédemment définie ;
- ▶ exécuter une tâche imprévue ;
- ▶ définir ses tâches.

Soit vous exécutez des choses figurant sur vos listes d'actions, soit vous faites des choses imprévues, ou alors vous traitez vos intrants pour déterminer ce que vous devez en faire tout de suite ou plus tard à partir de vos listes.

C'est évident. Mais la plupart des gens se laissent trop facilement absorber par la seconde activité (les choses inattendues et

imprévues au fur et à mesure qu'elles surviennent), et laissent leur échapper, à leur grand détriment, les deux autres types d'activité.

Mettons qu'il est 10 h 26 un lundi et que vous êtes dans votre bureau. Vous venez de passer une demi-heure au téléphone avec un client, sans l'avoir prévu. Vous avez pris trois pages de notes pendant cet entretien. Vous avez un rendez-vous avec vos subordonnés à 11 h, c'est-à-dire dans une grosse demi-heure. Hier, vous avez prolongé la soirée chez vos beaux-parents et vous êtes encore un peu vaseux (vous avez dit à votre beau-père que vous le contacteriez pour... quoi déjà ?). Votre assistante vient de poser sur votre bureau deux colis express arrivant de l'étranger et elle vous a dit qu'elle voulait vous parler : elle a trois réunions urgentes à organiser sur votre demande et elle a besoin de précisions. Vous avez le surlendemain une session importante de planification stratégique, pour laquelle vous n'avez pas encore aligné trois idées. En venant au travail ce matin, le clignotant du niveau d'huile de votre voiture s'est allumé. Et en croisant votre cheffe dans le hall en arrivant, elle vous a rappelé qu'elle attendait votre réponse au mail qu'elle vous a envoyé hier soir, et ce, avant la réunion de 15 h.

Est-ce que votre système est prêt à gérer au mieux la réalité de votre travail, à 10 h 26 ce lundi matin ? Si vous gardez tout en tête, et que vous essayez toujours de ne collecter dans vos listes que les tâches réputées critiques, je suis désolé pour vous : la réponse est non.

J'ai appris une chose grâce à ma longue expérience : les gens sont plus à l'aise pour gérer les crises et les surprises que pour traiter, structurer, revoir et évaluer la partie de leur travail qui n'est pas aussi évidente. Il est facile de céder à la tentation de courir d'urgence en urgence, surtout quand on a sur son bureau, dans sa messagerie et dans son esprit un énorme fatras de tâches en attente et relativement incontrôlées.

Il est plus facile de se précipiter sur les urgences du moment que de traiter le contenu de sa boîte d'entrée, ses e-mails et ses autres boucles ouvertes.

Dans la pratique, la plupart de nos tâches se présentent à l'improviste, et s'imposent souvent comme priorités. Cela est effectivement vrai pour la plupart des professionnels et les parents de jeunes enfants : la nature de leur poste exige qu'ils soient immédiatement disponibles pour prendre des décisions, sous quelque forme qu'elles se présentent. Par exemple, vous êtes obligé de tout quitter quand votre patron fait irruption dans votre bureau et exige quelques minutes de votre emploi du temps. Autres exemples : un dirigeant vous demande une chose qui prend brusquement le pas sur tout ce que vous pensiez faire dans la journée ; vous découvrez un grave obstacle à la livraison d'un gros client, et vous devez vous en occuper tout de suite ; ou votre bébé, soudain pris d'une violente quinte de toux, suffoque.

« Le succès consiste à apprendre à gérer le plan B. »

Anonyme

Naturellement, dans tous ces cas, vous êtes seul juge. Mais l'angoisse monte quand vous omettez de revoir et de renégocier les autres actions de vos listes. L'arrachement à ce que vous aviez choisi de faire n'est tolérable que si vous savez ce que vous faites. Cela exige de vider régulièrement votre boîte de réception (définir vos tâches) et de revoir en permanence les listes complètes de toutes les tâches déjà déterminées.

On n'est jamais dérangé : on gère mal ses intrants.

Si vous choisissez de faire la dernière tâche qui se présente et non le travail prévu, mais à la suite d'un choix conscient et raisonné, vous conservez une efficacité maximale. En revanche, la plupart des gens ont de gros progrès à faire quant à la façon dont ils clarifient, gèrent et renégocient leur inventaire de projets et d'actions. Si vous vous laissez prendre par l'urgence du moment sans vous mettre à l'aise avec ce que vous ne faites pas, bonjour le stress ! Trop souvent, on impute aux surprises le stress et la baisse de productivité. Si en revanche, vous savez ce que vous faites et ce que vous ne faites pas, les surprises représentent simplement une occasion supplémentaire de vous montrer souple, créatif et performant.

Une autre raison pour laquelle les gens considèrent les demandes inattendues comme une nuisance est qu'ils ne font pas confiance à leur propre système pour « taguer » la nécessaire action qui en résulte, ou le travail qu'ils étaient justement en train de faire. Ils savent qu'ils doivent traiter la nouvelle tâche, mais ils n'ont pas confiance dans le fait qu'une simple note dans leur boîte d'entrée garantit qu'ils s'en occuperont en temps et en heure. Par conséquent, ils abandonnent ce dont ils s'occupaient et se ruent sur la dernière urgence, dépassés par le fait d'avoir été dérangé. Il faut arrêter avec cette mentalité de victime ; en fait, on n'est jamais dérangé : simplement, on gère mal ses intrants.

En outre, quand on ignore trop longtemps sa boîte de réception et ses listes d'action, une partie aléatoire de leur contenu ressurgira plus tard sous forme d'urgence, ajoutant d'autres tâches inattendues qui attiseront l'incendie. Beaucoup de gens, considérant comme inévitable une suite pratiquement infinie de choses à faire immédiatement, esquivent la responsabilité de définir leur travail et de gérer la totalité de leur inventaire. Il est facile de se polariser sur des tâches pas forcément critiques mais que l'on a sous la main, surtout quand on ne maîtrise pas sa boîte de réception ni son organisation personnelle. Trop souvent, on esquive des piles de tâches non clarifiées avec l'excuse qu'il y a « le feu au lac ».

Et c'est là que l'on comprend le besoin de la méthode *GTD*. La plupart des gens n'ont pas grandi dans un milieu où on leur demandait de définir clairement les limites de leurs tâches et de gérer des nombres énormes de boucles ouvertes. Mais quand on acquiert la compétence et l'habitude de traiter rapidement ses intrants dans un système rigoureusement défini, il devient beaucoup plus facile de faire confiance à son jugement quant à ce qu'il faut faire, ce qu'il faut arrêter et ce qu'il faut faire à la place.

➔ Trouver l'équilibre du moment

Quand on maîtrise *GTD*, on peut changer son fusil d'épaule en un éclair, dans les deux sens. Par exemple, vous êtes en train de

vider votre boîte de réception et votre secrétaire entre avec une nouvelle qui exige votre attention immédiate. Pas de panique ! Votre boîte de réception et votre messagerie sont toujours là, avec leur contenu à traiter de façon coordonnée : elles attendront sagement que vous retourniez vers elles. Pendant que vous attendez un correspondant au téléphone, vous pouvez revoir vos listes d'actions et avoir une idée de ce que vous ferez une fois le combiné raccroché. Quand votre bébé explore le salon en rampant, et que vous avez une longue habitude de devoir réagir à tout événement inhabituel, vous pourrez surfer sur le Net en exécutant des tâches simples, extraites de votre liste Ordinateur. En attendant le début d'une réunion, vous pouvez parcourir la pile Lire/Revoir que vous avez apportée. Et quand une conversation inattendue avec votre patron réduit à douze minutes l'intervalle jusqu'à la réunion suivante, vous pouvez facilement trouver de quoi occuper cette fenêtre avec profit.

« Rester de marbre devant l'inattendu (si tant est que cela soit possible) équivaut à vivre sans opportunité ni spontanéité, et sans les moments forts dont la vie est faite. »

Stephen Covey

Vous ne pouvez faire qu'une tâche à la fois. Si vous vous arrêtez pour discuter avec une personne dans son bureau, cela signifie que vous n'êtes pas en train de vous occuper de vos listes et de vos choses à faire. L'important, c'est de vous sentir serein avec ce que vous avez décidé de faire.

Alors, comment décidez-vous ? Eh bien, en utilisant votre intuition, c'est-à-dire que vous évaluez l'importance de la tâche inattendue par rapport au reste :

Accomplissez vos tâches inattendues quand elles se présentent, non parce qu'elles se trouvent sur votre ligne de plus grande pente mais parce que c'est la chose à faire vis-à-vis de tout le reste.

combien de temps pouvez-vous rester sans vider votre boîte d'entrée ni revoir vos listes et rester sûr que vous prenez les bonnes décisions d'action ?

Les gens se lamentent d'être dérangés sans arrêt : cela les empêcherait de faire leur travail. Mais dans la vie, il est impossible de

ne jamais être dérangé. Quand vous devenez maître dans l'art de répartir vos intrants et de profiter des multiples fenêtres de « temps perdu », vous pouvez passer rapidement d'une tâche à l'autre. Vous pouvez traiter vos mails pendant que vous êtes en attente d'une téléconférence. La recherche a désormais prouvé que vous ne pouvez en aucun cas faire plusieurs tâches à la fois, c'est-à-dire vous concentrer consciemment sur plus d'une chose en même temps ; et si vous tentez de le faire, cela affecte considérablement vos performances. Si votre tête est votre unique système de classement, vous forcerez votre cerveau à travailler en multitâches, ce qui est psychologiquement impossible et une terrible source de stress. Cependant, si vous avez instauré des pratiques pour mettre en attente les éléments incomplets, votre attention peut se transférer totalement d'un élément au suivant et retour avec la précision d'un champion de karaté qui a l'air de combattre quatre adversaires à la fois mais, en réalité, se contente de changer très vite de centre d'attention.

Néanmoins, même si vous êtes ceinture noire en collecte et étiquetage de tout ce qui bouge, il vous faut quand même apprendre à faire des choix rapides et judicieux entre de nombreuses tâches pour garder un sain équilibre dans votre flux de travail. Vos choix resteront à mesurer selon la nature et les buts de votre travail.

La capacité à gérer l'imprévu constitue un avantage concurrentiel majeur : c'est le secret de la santé mentale, à long terme. Néanmoins, si vous ne rattrapez pas votre retard pour reprendre les choses en main, le fait d'être polarisé par la tâche en cours sapera votre productivité. En définitive, pour savoir si vous devez suspendre votre tâche présente au profit d'une autre, il vous faudra avoir une conception claire de toutes les casquettes que vous portez et comment elles s'intègrent dans un contexte plus général. La seule façon d'y arriver est d'évaluer votre vie matérielle de façon réfléchie en fonction de multiples horizons.

LE MODÈLE À SIX NIVEAUX POUR RÉÉVALUER VOTRE PROPRE TRAVAIL

Les six niveaux de travail que nous avons vu au chapitre 2 (pages 95 à 98) peuvent se concevoir en termes d'altitude, comme les étages d'un bâtiment.

- ▶ Horizon 5 : vie
- ▶ Horizon 4 : perspective à long terme
- ▶ Horizon 3 : buts à un, deux ou trois ans
- ▶ Horizon 2 : domaines d'intérêts et de responsabilités
- ▶ Horizon 1 : projets en cours
- ▶ Rez-de-chaussée : actions en cours

Il est logique que chacun de ces niveaux renforce ceux qui sont au-dessus de lui, et y soit conforme. Autrement dit, vos priorités s'imposent de haut en bas. À la limite, si le coup de téléphone que vous êtes censé passer est en contradiction avec votre raison de vivre et vos valeurs fondamentales, vous vous abstenrez de décrocher le combiné, pour rester cohérent avec vous-même. Si votre poste actuel ne correspond pas à celui que vous souhaitez occuper d'ici un an, vous devez réfléchir à la façon dont vous avez formulé vos centres d'intérêt et vos rôles : vous obtiendrez ainsi de façon plus efficace ce que vous voulez.

Observons ce premier exemple de bas en haut. Le coup de fil qu'il vous faut donner (action) concerne un contrat sur lequel vous travaillez (projet), ce qui augmentera les ventes (responsabilité). Cet accord améliorera vos chances d'être promu au sein de l'équipe de ventes (objectif professionnel) car il s'inscrit dans le marché que votre entreprise désire grignoter (perspective). Et cela vous rapprochera de la façon dont vous désirez vivre, sur le plan financier et professionnel (vie matérielle). Ou bien, en sens inverse, vous pouvez décider que vous souhaitez vous mettre à votre compte, et faire fructifier vos talents uniques dans un domaine particulier qui vous interpelle (vie matérielle). Donc, vous vous créez une entreprise (perspective) avec des objectifs à court terme (but professionnel). Vous devrez alors jouer un

certain de nombre de rôles critiques pour faire tourner l'affaire (responsabilités), avec quelques résultats immédiats à obtenir (projet). Et pour chacun de ces projets, il y a des tâches que vous devez accomplir aussitôt que possible (actions suivantes).

La voie la plus saine vers la productivité sans stress passe par une gestion équilibrée des différents niveaux. C'est à chaque niveau qu'il faut absolument identifier les boucles ouvertes, les choses inachevées et les engagements en cours. Tous découlent des pulsions, pressions et tensions, conscientes ou pas, qui s'affrontent en nous. D'abord, accepter et réévaluer la réalité du moment ; ensuite avoir confiance dans sa propre capacité à gérer ce que l'on a créé. Et quand ces conditions sont réunies, larguer éventuellement les amarres vers de nouveaux rivages. Qu'y a-t-il dans votre boîte mail ? Quels sont les projets à démarrer ou à conclure avec vos enfants ? Comment devez-vous porter les différentes casquettes liées à votre métier ? Qu'est-ce qui vous pousse à changer ou à créer à une échéance de quelques mois ou années ? Voilà quelles boucles ouvertes qui existent dans votre tête. Il faut souvent un processus d'introspection plus profond pour débusquer les buts les plus élevés et les inclinations les plus subtiles.

« Il t'appartient de trouver quel est ton travail et de t'y consacrer de tout ton cœur. »

Buddha

Il est beau d'être ancré dans le présent. Je m'étonne toujours des enseignements que l'on tire de l'observation du réel, de la vérité. Décortiquer en détail sa situation financière, tirer au clair l'histoire de l'entreprise que l'on achète, démêler ce qui a été dit, mot par mot, par des personnes en contentieux peut être non seulement constructif mais souvent indispensable et résolutoire.

« Le meilleur endroit pour réussir est celui où l'on se trouve et le meilleur instrument celui dont on dispose. »

Charles Schwab

Arriver à des résultats et y trouver une gratification signifie vouloir identifier, reconnaître et aborder intelligemment tout ce

qui peuplent notre conscience. C'est nécessaire pour parvenir à la productivité sans stress.

➤ L'approche de bas en haut

Pour mettre sa vie en ordre en vue d'une meilleure productivité, il semble logique de clarifier les choses de haut en bas. D'abord, savoir ce que l'on fait sur terre. Déterminer quels genres de vie et de travail permettront de mener ce contrat à bonne fin. Quels genres de métier et de vie relationnelle favoriseront une progression dans le bon sens ? Quelles sont les choses à mettre en place et à faire tout de suite, et quel acte concret est-il possible de poser au plus tôt pour faire le premier pas ?

Les occasions ne manquent jamais de clarifier ses priorités à tout niveau. Soyez attentif à comprendre quel est l'horizon qui vous interpelle.

En réalité, on peut analyser ses priorités à n'importe quel niveau, à tout moment. J'ai toujours quelque chose de constructif à faire pour améliorer ma sensibilité et ma concentration à chaque horizon. Je n'ai jamais assez de perspectives à contempler, de buts à évaluer, de projets à identifier ou à lancer ni d'actions à décider. Le secret, c'est de se pencher sur les éléments qu'il faut au bon moment, pour garder les idées claires et être présent à ce que l'on fait.

Tenter l'approche de haut en bas quand on ne maîtrise pas le bas est sans doute l'approche la moins efficace.

Tout est en définitive inspiré par les priorités de l'horizon immédiatement supérieur ; donc il est plus rentable de commencer à évaluer ses priorités par le haut. Par exemple, si vous vous donnez du mal pour mettre en ordre vos priorités professionnelles quotidiennes pour vous apercevoir ensuite que vous vous êtes trompé de métier, vous êtes dans une impasse : vous auriez mieux fait de vous demander quel métier vous souhaitez vraiment exercer. L'ennui, c'est que si vous êtes noyé au niveau de la mise en place (projets et actions en cours) et que vous vous sentez incapable à ce niveau, il sera frustrant de tenter de commencer par le haut.

Concrètement, je préconise de commencer par la base. J'ai coaché des gens dans les deux sens et je vais être franc : à long terme, le fait de permettre à une personne de maîtriser les détails pratiques de sa vie avant de s'élever à des niveaux supérieurs n'a jamais abouti à un échec.

La raison première en faveur de l'approche montante est que l'on commence par dégager son esprit, libérant la pensée créatrice pour des perspectives plus significatives. En outre, cette approche est particulièrement souple et libératrice, elle comporte des pratiques de réflexion et de structuration qui ont une efficacité universelle quel que soit le niveau auquel on se focalise. Voilà qui rend cet apprentissage fructueux, quel que soit le contenu réel auquel vous vous frottez pour le moment. Changez votre esprit et ce processus vous aidera à vous adapter au plus vite. Cela ne prend pas longtemps de dépoussiérer une perspective ou un objectif ; en revanche, l'art de l'incarner et de le concrétiser de façon harmonieuse, coordonnée et sans stress demande un apprentissage et une pratique. Une fois que vous vous saurez capable de le faire, vous n'hésitez pas à mettre la barre plus haut. C'est grisant.

Ma longue expérience m'a appris qu'il faut s'occuper surtout de ce qui encombre votre esprit. Le fait que

Gérer ce qui polarise votre attention, et vous verrez bien de quoi il s'agit vraiment.

telle ou telle obsession vous insupporte ne compte pas. Elle est là, et ce n'est pas pour rien. « Acheter de la litière pour chat » ne va pas changer le monde, mais si c'est cela qui vous tourmente ici et maintenant, traitez-le comme votre priorité absolue. Une fois que vous vous serez débarrassé de ce qui vous obsède, votre esprit sera assez libre pour remarquer ce qui vous passionne vraiment. Et ainsi de suite, marche après marche, vous monterez l'escalier. La quasi-totalité de mes clients cadres sont empoisonnés par leurs corvées quotidiennes : mails, réunions, voyages, projets qui se plantent, etc. Quand ils commencent à mettre de l'ordre dans tout ça, leur attention s'oriente toujours vers des perspectives plus élevées : famille, carrière, qualité de vie, etc. Ne vous

tourmentez donc pas pour savoir quel horizon ou quel contenu présentent pour vous la plus haute priorité. Occupez-vous de ce qui est dans votre tête maintenant. Ainsi découvrirez-vous et traiterez-vous activement ce qu'il y a de plus authentique et pertinent pour vous*.

L'Horizon 5, celui des grands espaces et des vastes horizons, est effectivement le plus important : c'est en fonction de lui que l'on doit établir ses priorités. Cependant, mon expérience m'a montré que quand on s'occupe de tous les niveaux auxquels on s'est engagé – surtout le rez-de-chaussée et l'Horizon 1 – on dégage de la liberté et des ressources pour les ambitions les plus nobles. Quand le bateau sombre, peu importe son cap ! L'approche montante n'est pas logique en soi mais, concrètement, c'est un facteur critique pour parvenir à une vie matérielle plus productive.

Le rez-de-chaussée ➡ Veillez d'abord à ce que vos listes actions soient complètes, et ce n'est pas une mince affaire. Quand on se focalise sur la collecte et la clarification de tous ses éléments, on s'aperçoit qu'il y en avait beaucoup (et non des moindres) qui avaient été oubliés, égarés ou tout bonnement ignorés.

Si vous n'avez pas, en plus de votre agenda, au moins cinquante actions suivantes et en attente – dont les ordres du jour des personnes et des réunions – vous ne me ferez pas croire que vous avez vraiment tout ramassé. Si vous vous êtes conformé scrupuleusement à tous mes conseils, en suivant les étapes de la deuxième partie, peut-être les avez-vous déjà. Dans le cas contraire, et si vous souhaitez mettre à jour ce niveau, libérez-vous le temps de mouliner les chapitres 4 à 6 en mode « mise en place ».

* Il est probable que c'est aussi la raison pour laquelle certains résistent à l'idée de mettre en place la méthode *GTD* : des vérités insupportables risqueraient de refaire surface. Le fait de tourner magnifiquement en rond sans se poser les questions qui fâchent peut dans certains cas représenter un expédient provisoirement acceptable.

Quand vous aurez fini le démarrage à ce niveau, vous aurez nécessairement une perception solide de vos priorités immédiates, ce qui est pratiquement impossible à atteindre d'une autre façon.

Horizon 1 ➡ Complétez votre liste projets. Abrite-t-elle vraiment tous vos engagements dont la réalisation demande plus d'une action ? Ceci définira les frontières du programme hebdomadaire que vous vous êtes donné ; vous serez alors assez détendu pour réfléchir à plus long terme.

Si vous faites une liste exhaustive de toutes les choses que vous voulez changer dans vos activités à ce niveau, vous verrez que vous n'avez pas accompli certaines actions nécessaires. Le simple fait de dresser cet inventaire objectif vous fournira une base solide vous permettant de décider que faire quand vous avez du temps.

Quand les gens mettent à jour leur liste projets, ils découvrent à tout coup plusieurs choses qu'ils peuvent faire tout de suite pour avancer.

Dresser l'inventaire de vos activités présentes à tous les niveaux vous offrira automatiquement plus de concentration, de cohérence et de sens des priorités.

Il est rarissime de trouver des gens qui disposent de ce type de données sous la forme d'un document clair et tangible. Avant de discuter du programme de l'après-midi, il faut avoir en main cette information.

Je n'hésite pas à le dire une fois de plus : si vous avez choisi de pratiquer la méthode *GTD*, votre liste projets doit être en place. Chez la plupart de nos clients, il faut dix ou quinze bonnes heures de collecte, de clarification et de structuration pour obtenir un inventaire exhaustif et fiable.

Avant d'arriver à une sérénité comparable à l'eau d'un lac (rien dans la tête, sauf l'instant présent), l'Horizon 1 est le niveau auquel on se confronte aux défis les plus intéressants. Tout le monde rencontre des circonstances qui agacent, intéressent ou distraient, mais sans que rien ne soit clairement concrétisable

dans l'immédiat. Quelques exemples : le professeur de maths de votre fils le hérisse ; la lenteur de mise en place des procédures dans votre entreprise vous exaspère ; la probité du responsable de votre comité de levée de fonds est douteuse ; vous avez abandonné le violon pour entrer en prépa, et vous ne vous en êtes jamais remis, etc. Pour faire taire ce bruit lancinant, il faut définir des résultats objectifs pour chacun d'eux (c'est un projet !) et les actions suivantes correspondantes que vous introduirez dans votre fidèle système. Quand on se situe régulièrement à ce niveau de productivité sans stress, on est devenu maître en la matière.

Horizon 2 ➡ C'est le niveau des responsabilités actuelles, et des domaines où il importe de conserver certaines normes de qualité. Quelles sont vos différentes casquettes, c'est-à-dire les rôles que vous jouez ? Professionnellement, cela est lié à votre métier et à votre poste actuel. À votre place, j'y ajouterai vos responsabilités familiales, associatives et personnelles, au sens de votre évolution profonde.

Certains de ces rôles, vous les avez déjà définis et même notés par écrit. Si vous avez récemment changé de poste et que votre contrat définit clairement votre domaine de responsabilité, c'est une bonne base de départ. Si vous avez déjà fait dans le passé des séances de définition d'objectifs et de clarification de valeurs et que vous en avez gardé trace, ajoutez ces ingrédients au mélange.

Ensuite, je vous conseille de créer et de garder à jour une liste intitulée centres d'intérêt. Vous pouvez la décomposer en sous-listes professionnelle et personnelle, auquel cas il vous faudra les revoir toutes les deux avec la même régularité. Pour votre gestion personnelle, c'est l'une des listes de vérification les plus utiles que vous puissiez créer. Elle n'aura pas besoin d'être recalibrée chaque semaine comme votre liste projets ; vous la réviserez probablement à intervalles plus longs. Selon la vitesse à laquelle votre vie et vos activités

Si vous ne savez pas exactement en quoi consiste votre travail, vous vous sentirez toujours débordé.

changent, cette liste peut servir de rappel pour d'éventuels projets nouveaux, une fois par mois ou tous les deux ou trois mois.

Dans votre métier, il y a probablement de quatre à sept domaines principaux de responsabilités, et autant dans votre vie privée. Votre travail touche par exemple le développement du personnel, la conception de systèmes, la planification à long terme, le soutien administratif, le service client, le marketing, etc. ; ou encore des responsabilités portant sur les interactions, la réalisation des objectifs, le contrôle de qualité, la gestion d'actifs, etc. Si vous êtes à votre compte, vous devez couvrir des domaines beaucoup plus variés que si vous occupiez un poste spécialisé dans une grosse structure. Le reste de votre vie comprend la parentalité, la vie sentimentale, la vie spirituelle, la santé, le bénévolat, l'entretien du logis, les finances personnelles, la formation permanente, l'expression créatrice, etc. Chacun de ces domaines peut être décomposé en sous-catégories. Au sein de parentalité, on peut avoir une liste de vérification séparée pour chaque enfant. Marketing peut comporter conception des campagnes, recherche, médias sociaux, etc.

L'intérêt de cette liste centres d'intérêt est de vous faire définir tous vos projets et actions suivantes, en sorte d'assumer convenablement vos responsabilités. Si vous aviez l'obligation de rendre compte sur chacun de ces points et d'évaluer objectivement vos activités correspondantes, vous découvririez assurément des projets à ajouter à votre liste projets. En revoyant votre liste, vous jugerez quels éléments vont bien et n'ont pas besoin d'être touchés. D'autres parties en revanche peuvent vous intriguer ou vous gêner quelque part : un nouveau projet ne doit-il pas être créé pour que tout soit clair ? L'expression « centre d'intérêt » est peut-être un peu abstraite mais elle est plus fine que la « liste de déclics » utilisée précédemment (chapitre 5).

Tous les clients que j'ai depuis trente ans ont découvert à ce stade de la discussion deux ou trois brèches significatives. Par exemple, n'importe quel dirigeant ou simple cadre s'occupe de personnel.

À la réflexion, beaucoup s'aperçoivent qu'ils ont besoin d'ajouter à ce domaine un ou deux projets tels que « revoir les procédures du *back-office* », « chercher un chef du personnel », « améliorer les procédures d'évaluation périodique », etc. Dans le domaine privé, il est courant de voir apparaître des « chercher cours de yoga » et autres « prévoir activités d'été pour les enfants ».

Le débat sur les priorités doit intégrer tous les niveaux des accords actuels entre vous-même et des tiers. Si vous établissez cette liste de vérification de votre description de poste professionnelle et la gardez à jour, vous serez sans doute plus détendu et opérationnel que la plupart de vos contemporains. Rares sont les gens qui font seulement ce pour quoi on les a embauchés. L'adaptation à des attentes en évolution permanente nécessite des reconversions continuelles. On rencontre très peu de personnes qui gardent une vue générale cohérente et objective de tous les domaines d'une vie équilibrée – famille, loisirs, finances – avec l'idée d'en colmater les brèches. La réflexion à ces niveaux contribuera puissamment à vous faire passer de l'espoir à la confiance en ce qui concerne les décisions immédiates à prendre.

Si vous ne savez pas au juste où vous allez ni ce qui compte vraiment pour vous, vous n'arriverez jamais à vous arrêter.

Horizons 3 à 5 ➡ Les trois niveaux inférieurs traitent de l'état actuel des choses – actions, projets et centres d'intérêt – mais, à partir de l'Horizon 3, on se projette essentiellement vers l'avenir, au niveau des intentions et des orientations. Un inventaire s'impose à ces niveaux, surtout le plus élevé – raison d'être, principes et valeurs – qui représentent le critère suprême pour évaluer et corriger activités et comportements ; mais la vraie question est : « Le but ultime que je me suis donné et les moyens que j'ai choisis pour y parvenir tiennent-ils toujours ? » C'est le cas pour les objectifs professionnels à un an (Horizon 3), pour les perspectives matrimoniales et professionnelles à trois ans (Horizon 4) et la raison suprême de vivre, avec l'exigence de cohérence qui va avec (Horizon 5).

C'est à dessein que je traite ensemble les trois niveaux supérieurs car, d'une façon ou d'une autre, beaucoup de situations débordent le cadre strict d'une seule catégorie. En outre, la méthode *GTD* porte davantage sur l'art de mettre en place et d'exécuter que sur la façon de définir ses buts et ses perspectives ; pour ceux qui ne l'auraient pas remarqué, ce livre n'est pas un manuel de métaphysique. Il est pourtant dans la nature de cette quête de déboucher potentiellement sur les fins ultimes car, quand on commence par les stratégies d'affaires et le développement des entreprises, on arrive à la planification de carrière et on se retrouve à réfléchir sur le sens de la vie.

En ce qui vous concerne, l'essentiel est de collecter ce qui vous motive dans la réalité présente, et qui détermine l'inventaire de ce qu'est véritablement votre métier aujourd'hui : cela découle en partie de vos engagements et de vos intentions au plus haut niveau. Le fait de savoir si vous devez, à la suite d'une réflexion plus profonde, modifier vos orientations et vos buts relève d'un autre débat. Même alors, il y a probablement des choses que vous pouvez identifier tout de suite et qui vous aideront à vous sentir à l'aise dans votre métier, par rapport à ce qu'il vous apporte vraiment.

« Lancez-vous des défis assez importants pour qu'ils le méritent, et assez modestes pour en sortir vainqueur. »

Jonathan Pozol

Si vous visualisiez ce que vous pensez faire d'ici douze à dix-huit mois, et ce à quoi ressemblerait votre travail à cette échéance, que ressentiriez-vous ? Comme ce niveau est plus subtil, il se peut que vous deviez laisser tomber certaines choses et faire appel à des personnes et des processus pour vous faciliter la transition. L'ensemble de vos activités constitue une cible mobile et le milieu professionnel est fait de sables mouvants : il existe peut-être des projets à définir pour assurer la viabilité du résultat dans ce domaine.

Voici quelques exemples de questions qui peuvent surgir : « J'ai l'impression d'être au placard, il faut que je mette cartes sur table

avec mon patron (ou le patron de mon patron) », « Que feront mes enfants d'ici quelques années, et qu'est-ce que je dois changer pour ça ? » ou « Comment faire face à la maladie que l'on vient de me diagnostiquer ? », etc.

D'une façon encore plus générale : « Comment va ma carrière ? », « Comment va ma vie privée ? », « Comment mon entreprise s'adapte-t-elle aux changements de son environnement, et quel impact cela a-t-il sur moi ? ». Ce genre de question portant sur un avenir de un à cinq ans appelle des réponses importantes, très différentes pour chacun.

Un de mes clients travaillait dans une grande banque internationale. Il se lança dans la méthode *GTD* et parvint à maîtriser son flux quotidien de travail ; il jugea le moment venu de démarrer sa propre *start-up* de haute technologie. Ce projet l'avait précédemment effrayé mais, en mettant de l'ordre du bas en haut de ses activités, il accéda à une réflexion sur cet horizon. J'ai appris dernièrement que cette nouvelle aventure connaît un succès phénoménal.

Une bonne réflexion sur tout ce qui touche à votre avenir sur plus d'un an (couple, enfants, carrière, entreprise, expression artistique, passion de toujours), sera forcément bénéfique.

Les questions à se poser sont les suivantes :

- ▶ Quels sont les objectifs à plus long terme de ma société, et quels sont les projets que je dois mettre en place pour y assumer mes responsabilités ?
- ▶ Quels sont mes objectifs privés à long terme, et quels projets dois-je mettre en place pour les concrétiser ?
- ▶ Quels sont les autres facteurs significatifs pouvant affecter mes choix concernant mes activités ?

J'insiste sur le fait que je ne pousse personne à se fixer des buts nouveaux, ni à mettre la barre toujours plus haut. J'insiste au contraire pour que mes clients se focalisent sur ce qu'il y a d'authentique dans leur situation, dans le cadre de la réalité présente.

Le fait d'en tenir compte comme il convient peut s'avérer décisif pour leur permettre d'occuper la place la plus souhaitable.

Voici des exemples de problèmes qui se manifestent à ce niveau de réflexion.

- ▶ *La précarité de votre poste, compte tenu des changements de priorités de votre entreprise.* Au lieu de faire en interne la production de vos programmes de formation, vous allez la sous-traiter.
- ▶ *La direction dans laquelle vous sentez devoir orienter votre carrière.* Vous voyez qu'avant un an, vous devrez faire un autre type de travail : vous devez mener de front la possibilité d'un départ ou d'une promotion.
- ▶ *L'orientation de votre entreprise compte tenu de la mondialisation et de la croissance.* Vous redoutez d'être contraint de nombreux voyages internationaux et, étant donné vos préférences familiales, vous devez envisager un réajustement de votre plan de carrière.
- ▶ *Style de vie et évolution de vos besoins.* Comme vos enfants grandissent, ils ont moins besoin de vous avoir à la maison, et vous vous intéressez de plus en plus à vos investissements et à votre retraite.

Au plus haut niveau de votre réflexion, vous remettrez pratiquement tout en question : « Pourquoi mon entreprise existe-t-elle ? », « Pourquoi j'existe, moi ? », « Quel est le moteur ultime pour motiver mon existence personnelle et professionnelle ? » : vastes sujets, traités dans des centaines de livres qui vous aideront à les approfondir.

Pourquoi ? Telle est la grande question à laquelle nous avons tous à répondre.

Vous aurez beau régler au quart de poil tous les niveaux inférieurs, vous garderez toujours un malaise quelque part s'il vous reste des doutes sur ce que vous êtes et ce à quoi vous êtes appelé.

☞ Se libérer l'esprit de la réflexion sur les priorités

Prenez quelques minutes, si vous ne l'avez pas déjà fait, pour noter quelques pensées qui vous sont venues à la lecture de ce chapitre. En les rédigeant, vous en libérez votre esprit. Puis, clarifiez ces notes. Décidez si ce que vous avez griffonné correspond à un acte que vous voulez poser ou pas. Si c'est non, jetez la feuille ou glissez-la dans votre chemise un jour peut-être. Ou encore créez-vous un dossier Buts et rêves que je souhaiterai peut-être clarifier un jour ou l'autre. Peut-être souhaitez-vous continuer à accumuler ce type de réflexion et en étudier les réponses de façon plus systématique. Par exemple, en rédigeant avec vos associés un nouveau *business plan*, en couchant par écrit l'idée que vous vous faites de la vie idéale avec votre conjoint, en traçant pour vous-même un plan de carrière plus précis à trois ans, ou simplement en vous procurant un coach personnel qui vous guide dans ce

genre de processus mental. Si c'est le cas, entrez le résultat dans votre liste projets, et décidez de l'action suivante. Puis attellez-vous à la première tâche et glissez les rappels d'actions sur la liste correspondante.

« Être neutre consiste à ne pas se précipiter inconsidérément, ni à se mouvoir trop lentement. Être neutre n'équivaut pas à être apathique ni passif. Être neutre, c'est laisser calmement les informations et possibilités nouvelles se dessiner avant d'entreprendre de nouvelles actions. Quand vous êtes neutre, vous affûtez votre sensibilité et votre intuition. Être neutre est un terreau fertile pour développer une nouvelle croissance. »

Doc Childre

Ceci fait, vous souhaitez peut-être vous focaliser sur une réflexion progressive concernant les projets précis que vous avez identifiés, mais que vous n'avez pas nourris autant que vous aimeriez. Vous voulez l'assurance que vous êtes prêt à ce type de traitement vertical.

LA GESTION DE PROJETS

Dans les chapitres 4 à 9, je vous ai expliqué toutes les méthodes et astuces dont vous avez besoin pour vous dégager l'esprit et faire des choix d'action intuitifs. C'est le niveau horizontal : ce qui nécessite votre attention et votre action dans tout le paysage de votre vie matérielle. La dernière pièce du puzzle est le niveau vertical : les réflexions en profondeur pour déployer votre créativité. Vous avez certes clarifié les résultats et les actions suivantes des différents projets qui vous occupent mais il y a des moments où vous vous sentez appelé à renforcer votre relation avec eux grâce à une pensée créative et une méthodologie détaillée.

Retournons au peaufinage et à la dynamisation de votre planification de projets.

LA NÉCESSITÉ D'UNE PLANIFICATION SOUPLE

En tant d'années de travail avec des milliers de professionnels, je suis parvenu à la certitude que pratiquement tout le monde a besoin de planifier davantage ses projets, de façon plus souple et plus fréquente. Et si nous le faisons, nous en tirons un grand soulagement psychologique et nous fournissons des résultats extrêmement créatifs au prix d'un effort minime.

J'ai découvert que le principal gisement d'améliorations dans le domaine de la planification ne se trouve pas dans des techniques élaborées ni des méthodes complexes telles que celles utilisées parfois par les chefs de projets professionnels (par exemple les diagrammes de Gantt). Les gens qui ont besoin de ces outils les utilisent déjà ou suivent des formations et des didacticiels permettant de les apprendre. Le vrai besoin est de collecter et d'utiliser davantage les capacités d'anticipation et de créativité que nous avons... ou que nous pourrions avoir !

« *Le milieu de tout projet réussi ressemble à un désastre.* »

Rosabeth Moss Kanter

La raison principale de cette pénurie de réflexion vraiment productive est l'absence d'un système facile à structurer et à utiliser pour gérer la quantité potentiellement infinie de détails susceptibles de se présenter. C'est pourquoi mon approche tend à se faire de bas en haut. Si on se sent débordé par ses engagements concrétisables actuels, on rechigne à se concentrer sur la planification ; on est victime d'une réaction inconsciente de rejet. Quand on débute avec la méthode *GTD*, on découvre toutefois que cela libère un véritable afflux d'idées créatives et constructives. Si on met en place un système et des habitudes propres à faire fructifier ses idées, la productivité s'améliore de façon exponentielle.

Il faut se mettre en situation d'utiliser des systèmes et des astuces permettant de réfléchir à ses projets de façon fréquente, facile et profonde.

Au chapitre 3, je vous ai exposé de façon relativement détaillée les cinq phases de la planification de projets, du stade de l'idée à la concrétisation physique.

Dans les pages qui suivent, j'ai réuni une compilation de trucs et tuyaux facilitant le processus souple et naturel de planification que je préconise. Ces suggestions sont toutes fondées sur le bon sens, mais elles ne sont pas entendues aussi souvent qu'elles le mériteraient. Mettez-les en pratique, au lieu de réserver votre réflexion pour de lourdes réunions officielles.

QUELS PROJETS FAUT-IL PLANIFIER ?

La majorité des entrées de votre liste projets n'exige aucune planification préalable, si ce n'est celle qui a spontanément lieu dans votre tête, vite et bien, et aboutit à déterminer l'action suivante. Quand on décide de faire faire le contrôle technique de sa voiture, on regarde sur Internet quel est l'atelier le plus proche, et on prend rendez-vous.

Il existe néanmoins deux types de projets méritant au moins un embryon de planification : 1) ceux qui continuent à vous trotter dans la tête une fois que vous avez déterminé l'action suivante ; 2) ceux à propos desquels des idées judicieuses jaillissent.

Pour les premiers, vous savez qu'il y a d'autres points à décider et à structurer : ils exigent une approche dépassant l'identification de l'action suivante. Appliquez-leur une ou plusieurs des quatre autres phases du modèle de planification naturelle : raison d'être, perspectives/résultats, *brainstorming* et structuration.

Pour les seconds, qui suscitent en vous des idées intéressantes, que vous soyez à la plage, en voiture ou en réunion, ils méritent une place convenable, permettant de collecter ces idées subsidiaires, lesquelles resteront à votre disposition pour une utilisation ultérieure.

➤ Les projets qui nécessitent une action suivante de planification

Vous avez sans doute une poignée de projets en tête en ce moment, que vous souhaiteriez objectiver, enrichir et maîtriser. Par exemple, à l'approche d'une réunion importante, vous savez que vous devez en préparer l'ordre du jour et les documents subsidiaires. Autre exemple : on vient de vous confier la coordination de la conférence annuelle des sociétaires et plus tôt vous l'aurez structurée, plus vite vous pourrez déléguer les fonctions clefs. Troisième exemple : les vacances en famille approchent,

vous devez y réfléchir et en esquisser les plans. Dans ces situations, faites immédiatement le pas pour lancer le processus de planification et couchez la prochaine action sur votre liste. Puis, poursuivez avec les autres étapes de la planification.

Les étapes normales de la planification

Les actions de planification les plus courantes sont le *brainstorming* personnel et la structuration, la convocation de réunions et la collecte d'informations.

Brainstorming ➡ Certains projets qui vous occupent en ce moment exigent de votre part une réflexion ouverte et informelle, en particulier ceux pour lesquels vous ignorez quelle sera l'action suivante, une fois la décision prise. Tous ceux-ci ont besoin d'une prochaine action telle que « noter des idées concernant X ».

Décidez où et comment vous souhaitez exécuter cette action pour savoir sur quelle liste actions la noter. Vous préférez taper à l'ordinateur ou écrire sur du papier ? Pour ma part, je choisirais selon mon intuition. Ma prochaine action pourrait aussi bien aller dans ma liste Ordinateur que N'importe où, car je pourrais faire des schémas et prendre des notes où que je me trouve, pour peu que j'aie un crayon et un papier.

Structuration ➡ Pour certains projets, vous avez sans doute déjà réuni des notes et différents documents subsidiaires ; il vous faut simplement les trier et les classer. Dans ce cas, l'action suivante ressemblera à « ranger les notes du projet X ». S'il vous faut être au bureau pour cela (car c'est là que se trouvent les dossiers et vous ne pouvez pas vous promener avec), cette action doit être ajoutée à la liste actions au bureau. Si vous avez sur vous vos notes de projets dans une chemise ou un appareil portable, l'action s'appellera « structuration » et ira rejoindre la liste d'actions n'importe où si vous devez l'exécuter manuellement ou ordinateur si vous préférez vous servir de votre traitement de texte ou de votre processeur d'idées, ou encore d'un logiciel de présentation, de pensée heuristique ou de planification de projets.

Convocation de réunions ➡ Le pas suivant pour l'avancement de la réflexion sur le projet consistera souvent à se réunir avec les gens dont vous avez besoin pour un *brainstorming* et des prises de décision. Concrètement, cela veut dire envoyer des e-mails à tout le groupe ou à une secrétaire pour faire figurer la réunion sur un agenda ou bien téléphoner à la personne la plus importante pour convenir d'un jour et d'une heure.

Recueil d'informations ➡ La réflexion sur un projet commence quelquefois par une phase de documentation. Vous devez par exemple demander conseil (« appeler Jules/réunion des cadres »). Dans d'autres cas, vous avez archivé les notes de l'an dernier, et vous les feuillotez (« relire dossier archives conférence sociétaires »). Dans d'autres cas encore, vous surfez sur Internet pour savoir un peu ce qui se passe dans un domaine nouveau (« chercher bourse lycée »).

Un des plus grands obstacles à la productivité professionnelle et familiale est le report de réunions indispensables pour avancer.

➤ Réflexions « projets » à bâtons rompus

N'abandonnez pas des idées qui ont du potentiel. Il arrive souvent que l'on pense à quelque chose qu'il ne faut surtout pas oublier, mais on se trouve à un endroit qui n'a rien à voir avec le projet. Vous arrivez par exemple sur le parking d'un supermarché, et il vous vient une idée géniale sur la façon de commencer votre prochaine réunion du personnel. Ou encore vous êtes en train de touiller votre bolognaise sur votre plaque vitrocéramique et d'un coup, d'un seul, vous vous voyez en train de distribuer des sachets cadeaux à tous les participants de votre prochaine conférence. Dernier exemple : vous êtes avachi devant le 20 heures et il vous revient brusquement le nom d'une personne-ressource à faire entrer dans le comité consultatif que vous mettez sur pied.

Ce ne sont pas véritablement des prochaines actions à noter directement sur vos listes actions, mais il vous faut quand même les collecter et les structurer de façon appropriée. Naturellement,

l'outil le plus critique pour être sûr de ne rien perdre, c'est votre système de collecte : votre boîte de réception, du papier et un crayon ou votre téléphone portable. Ne vous acharnez pas à garder en tête vos idées jusqu'au moment où vous saurez ce que vous devez en faire.

DES STRUCTURES ET DES OUTILS POUR APPUYER LA RÉFLEXION « PROJETS »

Quel que soit l'Horizon auquel surgissent des idées projets, il est excellent d'avoir sous la main de bons outils pour les collecter au fur et à mesure. Une fois qu'elles sont capturées, il est utile de pouvoir les extraire au moment où l'on en a besoin.

🕒 Des outils de réflexion

Une excellente astuce pour avoir des idées et améliorer sa productivité est de faire jouer le fait que « la fonction crée l'organe » : de bons outils suscitent de bonnes pensées. (Certaines de mes idées les plus fécondes, je les ai eues rien qu'à prendre connaissance de nouveaux logiciels permettant de créer de façon intéressante ou drôle, de générer et de saisir des données).

« Tout est affaire de chance. Il faut toujours lancer sa ligne ; c'est dans la rivière où l'on s'y attendrait le moins que le poisson mord à l'hameçon. »

Ovide

Si vous ne notez rien, à la main ou sur un outil numérique, il est extrêmement difficile de rester focalisé sur quelque chose plus de quelques minutes, surtout quand on est seul. Mais quand on a des supports physiques pour fixer la pensée et la sauvegarder, on peut poursuivre sa réflexion pendant des heures.

🖋 Les instruments d'écriture

Ayez toujours à portée de main de quoi écrire, cela éliminera vos résistances inconscientes à la réflexion dues au fait que vous n'avez

rien pour la collecter. Moi, si je n'ai pas quelque chose pour griffonner ou taper un texte, j'ai plus de mal à réfléchir de façon constructive à un projet ou une situation.

Inversement, il m'est arrivé de réfléchir et de planifier de façon géniale, juste pour le plaisir que j'avais à me

La fonction crée l'organe : donnez-vous un contexte pour collecter vos pensées, et des pensées auxquelles vous ne vous attendiez pas surgiront.

servir de mon beau stylo préféré ! Peut-être n'êtes-vous pas aussi amateur que moi de beaux objets mais, si vous l'êtes, faites-vous plaisir : payez-vous des outils d'écriture de qualité.

Je vous conseille en outre d'avoir d'agréables stylos partout où vous avez des chances de vouloir prendre des notes : sur votre bureau, à la cuisine et dans vos différents sacs, sacs à dos, sacs à main, attachés-cases, bourse-en-ville, serviettes, mallettes, sous-main, bourses, besaces et autres vanity.

Blocs et feuilles de papier

Il ne suffit pas d'avoir quelque chose qui écrit, il vous faut aussi un support pour écrire dessus. Mieux que les blocs simples, choisissez des cahiers à spirale, dont on peut arracher les pages facilement pour les placer dans une corbeille d'entrée, avant de les traiter. En outre, vous trouverez sans doute fécond de conserver (sous forme originale ou scannée) vos premières esquisses informelles, notes et schémas heuristiques dans les dossiers correspondants. Une trace écrite à la main est évocatrice de tout un contexte, qui peut contribuer à retrouver facilement le cheminement intellectuel dont il est la trace.

Où rangez-vous votre bloc-notes ? Mettez-le encore plus près.

Chevalets et tableaux blancs

Si vous avez de la place pour un chevalet et même un tableau blanc, ce sont des outils très fonctionnels à utiliser de temps en temps. Ils vous donnent toute la place qu'il faut pour noter des idées et il est agréable de les garder sous les yeux pendant

l'incubation d'un thème. Les tableaux blancs – le plus grand possible – ont toute leur place dans votre bureau ainsi que dans vos salles de réunion. Certaines compagnies utilisent des cloisons intérieures entières pour en faire des surfaces effaçables sur lesquelles on écrit facilement : cela dynamise le *brainstorming* et facilite la communication visuelle. Si vous avez des enfants, je vous recommande d'en installer dans leur chambre : je regrette de ne pas avoir reçu quand j'étais petit plus d'encouragements à avoir autant d'idées que possible ! Veillez à la qualité des marqueurs : rien n'étouffe la créativité comme des instruments d'écriture inutilisables.

Quand deux ou trois se retrouvent pour une réunion, quelqu'un doit se mettre à écrire à un endroit visible de tous. Même si vous effacez les idées au bout de quelques minutes, le simple fait

« Comment savoir ce que je pense, tant que je n'entends pas ce que je dis ? »

E. M. Forster

de les noter facilite mieux que n'importe quoi le processus de réflexion créative. Moi, j'ai trouvé extrêmement fécond de dessiner des croquis ou de prendre des notes sur des nappes en papier, des sets de table ou même des serviettes en papier, quand je n'avais pas mon bloc-notes sur moi.

La réflexion sur les outils numériques

J'aime souvent à réfléchir sur mon ordinateur portable et, moins souvent, sur ma tablette ; j'ai un traitement de texte, des logiciels de schémas heuristiques et de présentation, un idéateur et des feuilles de calcul. Il y a tellement de façons dont je suis susceptible de revenir sur ma réflexion... Il est grisant d'avoir déjà sous forme numérique quelque chose sur quoi je pourrai revenir plus tard, et le copier-coller dans différentes applications. À peine ai-je allumé l'appareil et que l'écran s'affiche devant moi, je sens les idées affluer automatiquement. C'est une autre bonne raison d'avoir un bon niveau de dactylographie : cela rend l'utilisation de l'ordinateur non seulement facile mais amusante. De même que les grands tableaux blancs facilitent les collections créatrices et élargissent les horizons de pensée, j'ai découvert que les grands

écrans d'ordinateur et même les écrans multiples dynamisent la réflexion de la même façon. Notre environnement devient rapidement plus numérique et mobile ; les outils sont toujours plus petits, mais toujours plus faciles d'accès et plus efficaces. J'ai toutefois l'impression que l'intérêt des smartphones et autres portables réside plus dans l'exécution des résultats des pensées, que dans le processus de créativité mentale*. Pour celles-ci, j'ai besoin de davantage de place, pas de miniaturisation.

➤ Les structures de soutien

Il ne suffit pas d'avoir de bons outils ; la productivité globale dépend aussi des formes sous lesquelles on collecte la pensée. Comme un bon stylo et un papier soutiennent le *brainstorming*, la planification de beaucoup de projets sera facilitée si l'on dispose d'outils appropriés et d'un bon endroit.

La création de classeurs et de feuilles volantes à la demande

Un bon système de classement de référence générale, accessible et commode, n'est pas seulement critique pour le traitement du flux général de travail, mais éminemment pratique pour la réflexion « projet ». Un projet commence parfois à se dessiner à partir de données, notes et documents divers ; pour cette raison, ne manquez pas de créer un dossier par thème dès que vous avez quelque chose à y mettre. Si votre système de classement est trop rigide (ou inexistant), vous risquez de rater beaucoup d'opportunités de vous concentrer à temps sur un projet. À peine êtes-vous rentré d'une réunion où vous avez pour la première fois pris des notes sur un thème naissant, créez un dossier et classez-le tout de suite... non sans avoir noté quelques actions prochaines, évidemment.

* Les smartphones permettent de fixer d'une photo un tableau blanc ou un bloc-notes géant : une fois les données effacées pour poursuivre le *brainstorming*, les résultats intermédiaires peuvent être transmis aux participants pour qu'ils en fassent ce qu'ils jugeront bon.

J'ai découvert en formant de nombreux clients que le simple fait de créer un classeur sur un sujet donné, et d'y ranger les notes et documents potentiellement pertinents, améliore de façon significative l'impression d'avoir les choses en main. Et cela est vrai sur les plans physique, visuel et psychologique.

Si vous n'avez pas un bon système pour classer de mauvaises idées, vous n'en avez pas non plus pour classer les bonnes.

Si vous aimez travailler avec un cahier à spirale ou un autre support, il est sage de garder un stock de papier blanc ou millimétré à utiliser pour consacrer une page à un thème ou un projet émergents. Certains projets mériteront plus tard un onglet dans un classeur et même un cahier entier, mais ce n'est pas sous cette forme qu'ils naissent. Au début, la plupart des projets tiennent sur une page ou deux, une fois notées toutes les idées méritant d'être suivies.

Papier ou numérique ?

Pour les fervents du numérique, il est tentant de faire du zéro papier. Cela ne pose pas de problème théorique, étant donné l'abondance du choix de bloc-notes numériques, scanners et autres logiciels de reconnaissance de caractères. Concrètement en revanche, le papier garde chez énormément de gens un attrait irremplaçable. On n'est pas près de se passer des notes griffonnées à la main et ceci pour de multiples raisons ; la moindre n'est pas l'universalité des outils et l'éventail des représentations graphiques disponibles. On a tendance à penser différemment quand on s'appuie sur des supports différents ; pour beaucoup de personnes, le fait d'écrire et de faire des croquis à la main libère une palette plus large d'idées.

De surcroît, les documents papier permettent des rappels d'informations, de contacts et de perspectives plus faciles que ce que l'on peut appeler n'importe quand sur un écran. Pour ma part, je connais personnellement beaucoup de fans du numérique qui sont revenus aux agendas et bloc-notes papier car ils les jugent plus faciles à utiliser pour coordonner leurs pensées et leurs

rappels. Il m'arrive personnellement d'imprimer les documents concernant une personne, un projet ou un thème, et de garder ces feuillets dans une chemise à utiliser en réunion, ou pour rédiger et approfondir ma recherche. Une grande part de ce papier sera recyclée et l'information mise à jour retournera dans son domicile numérique ; mais entre-temps, les documents physiques remplissent une fonction dont l'ordinateur est encore incapable.

Le numérique n'a assurément pas fini de croître et les outils de soutien à la réflexion, à la planification et à la décision n'ont pas fini de se développer, d'une façon qui dépasse les possibilités du papier. Mais tant que les stylos, les cahiers, les Post-it, les classeurs physiques et les documents imprimés ne seront pas remplacés par quelque chose de mieux, ils ont à jouer leur rôle dans un système coordonné de gestion personnelle*.

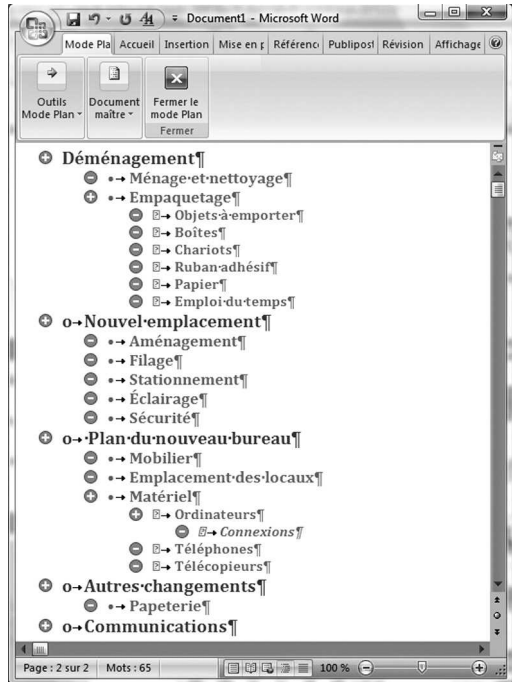
Les outils logiciels

Je n'ai toujours pas découvert d'outil parfait de gestion de projet. Parmi les nombreux logiciels qui prétendent assurer cette fonction, une grande partie est trop complexe et l'autre trop simpliste pour la plupart des personnes. Je l'ai déjà fait remarquer et je recommence : je n'ai jamais rencontré deux projets qui nécessitent le même niveau de structuration et de détails pour être maîtrisés. Par conséquent, il est délicat de proposer une application qui suffise à la majorité. Le plus souvent, le fait d'utiliser des pièces et des morceaux d'applications constitue une solution plus souple et plus adaptée. Ceci dit, les outils numériques vraiment utiles sont nombreux. La plupart des professionnels sont maîtres en traitement de texte, feuilles de calcul et programmes de présentation ; chacun de ces trois types de logiciels peut être la meilleure façon de structurer des plans de projets ou des portions de celui-ci, surtout une fois passé le stade de la raison d'être, de la perspective et du *brainstorming*.

* Et si l'on venait juste de découvrir le papier ? Sapristi ! Un support permettant de faire une carte visuelle de vos informations numériques, que l'on peut manipuler et communiquer physiquement et visuellement ? Et quelque chose qui collecte, facilite et partage la pensée créatrice, tout cela sans piles ni électricité ! Sapristi, dis-je !

Les deux types de logiciels qui s'avèrent le plus utiles pour la planification informelle et le *brainstorming* sont les cartes heuristiques et les idéateurs (ou processeur d'idées). Personnellement, j'utilise pour la quasi-totalité de mes projets un outil numérique pour faire des cartes heuristiques, également appelées schémas centrés. Je m'en sers aussi bien pour faire du *brainstorming* ciblé que pour noter en vrac toutes les idées pertinentes qui surgissent à propos du projet. Dans la plupart des cas, la dernière version du schéma centré est en soi un outil d'organisation suffisant pour me donner le sentiment que je maîtrise la situation.

L'autre option pour le *brainstorming* est le programme d'idéation (ou processeur d'idées) qui permet la création de titres et sous-titres, selon un niveau de détail simplifié ou exhaustif. La plupart des bons logiciels de traitement de texte possèdent cette fonction. L'intérêt de ces programmes réside dans leur capacité à gérer un vaste éventail de complexité : de la simple liste à puces pour l'organisation d'une soirée à la génération d'une table des matières pour la rédaction d'un livre entier. Les programmes d'idéation et de traitement de texte ont beau être orientés vers une réflexion plus structurée – à cause de la facilité à couper, coller et modifier un texte numérique – ils laissent néanmoins la place à un vrai développement créatif de la pensée.



Idéateur numérique

Le haut de gamme est représenté par les logiciels complexes de gestion de projets. Les professionnels et les organismes qui ont des besoins très précis de rigueur et de niveau gérable de détail sont déjà équipés d'applications qui leur conviennent, sinon ils disparaîtraient. En général, ces applications sont personnalisées. Ce sont des logiciels de cette nature dont on se sert pour envoyer des sondes sur Mars, coordonner la construction des bâtiments, construire des avions et produire des médicaments.

À l'autre extrémité du spectre logiciel, on saisit des idées dans la partie « Notes » d'une fonctionnalité « Tâches », dans une liste de projets ; on peut aussi faire appel à des logiciels de création de notes et de structuration.

Si vous connaissez la bureautique, il est évident que vous maîtrisez plusieurs de ces outils pour développer et collecter les plans de projets et les documents subsidiaires. Veillez à bien maîtriser ces applications, afin de pouvoir vous focaliser sur la réflexion « projet » et non sur les arcanes du logiciel. Il vous appartiendra également de revoir et mettre à jour régulièrement les contenus où qu'ils se trouvent et de procéder sans hésiter à des désherbages et des restructurations. N'ignorez pas que l'ordinateur est une espèce de trou noir, dont les capacités de stockage augmentent en permanence ; des applications bien trouvées continuent à proliférer pour différents aspects de cette fonction : il devient donc de plus en plus facile de tout garder, puis de perdre son chemin quand il s'agit d'extraire des éléments actifs.

COMMENT APPLIQUER TOUT ÇA À MON CAS PARTICULIER ?

Tout comme notre liste Actions suivantes, notre liste Projets a besoin d'être à jour. Ceci fait, bloquez une plage de temps suffisante – une à trois

Faites place nette, créez un contexte et réfléchissez à vos projets de façon créative : vous passerez devant tout le monde.

heures – pour appliquer à chaque projet autant de réflexion verticale que vous pouvez.

Au minimum, prenez maintenant ou dès que possible les quelques projets que vous avez le plus à cœur en ce moment et, avec les outils qui vous semblent les plus adaptés, réfléchissez, collectez et structurez.

Focalisez-vous sur un projet à la fois, de haut en bas. Ce faisant, demandez-vous : « À propos de ce projet, qu'est-ce que je souhaite savoir, collecter ou me remémorer ? ».

« *Plutôt que de s'inquiéter à l'avance, il vaut mieux planifier et réfléchir à l'avance.* »

Winston Churchill

Peut-être souhaitez-vous seulement esquisser une carte heuristique sur un bout de papier, créer une chemise et mettre votre feuille dedans. Ou bien, vous taperez une simple liste à puces de titres, que vous attacherez en notes dans votre assistant numérique ou votre téléphone portable. Ou encore, vous créerez un document avec votre traitement de texte, et vous le passerez à la moulinette d'un idéateur.

Le secret, c'est d'être à l'aise avec le fait que l'on ait des idées et que l'on s'en serve. Et aussi de prendre l'habitude de focaliser son énergie de façon constructive sur des buts bien définis et des boucles ouvertes, avant d'y être obligé.

PARTIE 3

**LA PUISSANCE
DES PRINCIPES
FONDAMENTAUX**

LA PUISSANCE DE L'HABITUDE DE COLLECTER

Cette technique simple a une portée difficile à mesurer au premier abord. En fait, la méthode *GTD* libère votre esprit des distractions et vous garantit un niveau élevé de rendement et d'efficacité dans vos activités. Cette raison suffirait à elle seule à adopter ces pratiques.

Mais l'application des principes fondamentaux de *GTD* a une portée encore plus vaste. Les trois prochains chapitres constituent un compte-rendu de mon expérience plus que trentenaire des effets plus subtils et souvent plus profonds qui peuvent découler de l'adoption des principes de base de ma méthode. Les résultats à long terme peuvent avoir un impact significatif sur vous-même en tant que personne, et faire évoluer de façon positive des cultures d'entreprise tout entières.

Le fait de gérer la totalité de ses accords internes et externes optimise tous les contacts.

Quand les personnes qui ont affaire à vous remarquent que, sans exception, vous recevez, traitez et structurez tous les échanges et accords qu'ils ont avec vous, ils se mettent à vous faire confiance comme à personne. Mieux, vous développez une confiance en vous-même et dans vos engagements que tout l'or du monde ne

pourrait acheter. Telle est la puissance de l'exhaustivité, quand vous vous mettez réellement à collecter tout ce qui est inachevé et non traité dans votre activité. Cela améliore nettement votre bien-être mental, votre communication et vos contacts, tant sur le plan privé que professionnel. Quand des organismes complexes développent l'habitude de ne rien laisser fuir à travers les fissures dans leur communication, chacun étant responsable des actions qui en résultent, chaque engagement étant clarifié et suivi par les bonnes personnes, la productivité du système est meilleure et tout le monde est moins stressé.

LE PROFIT PERSONNEL

Qu'avez-vous ressenti pendant que vous vous adonnez à la collecte et au téléchargement ? La plupart de mes clients se sentent à la fois très mal... et tellement mieux. Comment est-ce possible ? Si vous êtes comme la plupart des gens qui se livrent à l'exercice de collecte exhaustive, vous serez probablement plus ou moins angoissé. Quand je demande à mes clients réunis en séminaire de décrire leurs émotions au moment de se frotter à une version allégée de la procédure *GTD*, ils parlent d'écrasement, de panique, de mécontentement, d'épuisement et de dégoût. Y a-t-il dans cette pile quelque chose que vous pensez avoir procrastiné ? Si oui, vous éprouvez automatiquement des remords : « J'aurais pu, j'aurais dû faire ça depuis longtemps ».

Mais dans le même temps, n'avez-vous pas ressenti une libération, un soulagement et un sentiment de progresser vers la maîtrise de la situation ? La plupart des gens répondent sans hésiter : « Si, complètement ! » Ah bon ? Deux sentiments radicalement opposés déclenchés par un seul exercice, presque simultanément : l'angoisse et le soulagement, la sensation d'être à la fois débordé et maître des éléments ! Que s'est-il donc passé ?

Quand on comprend la source des sentiments négatifs concernant les intrants, on découvre – comme je l'ai fait moi-même – le

chemin pour s'en débarrasser. Et si l'on ressent des sentiments positifs en ramassant tous ses intrants, on entre soi-même dans un processus d'élimination de la négativité.

➤ La source des sentiments négatifs

D'où viennent vos sensations de malaise ? Vous avez trop à faire ? Non, tout le monde a toujours trop à faire. Si ce qui vous gêne est simplement d'avoir plus à faire que vous n'en pouvez faire, vous ne serez jamais débarrassé de cette sensation. Le simple fait d'avoir trop à faire n'engendre pas de sentiments négatifs. Ceux-ci viennent donc d'ailleurs.

Qu'avez-vous ressenti quand quelqu'un vous a trahi, par exemple, vous a promis de vous voir jeudi à 16 h et posé un lapin ? Qu'avez-vous ressenti ? De la mauvaise humeur, je suppose. Le prix que paient les gens quand ils violent un accord, c'est l'effondrement de la confiance dans ce contact : c'est une conséquence négative automatique.

Mais que représente le contenu de votre boîte de réception ? Des accords que vous avez passés ou au moins implicitement acceptés avec vous-même : ce sont

Le sentiment d'angoisse et de remords ne découle pas du fait d'avoir trop à faire ; c'est le résultat automatique du viol d'accords avec vous-même.

des choses que vous vous êtes promis de traiter d'une façon ou d'une autre. Vos tourments sont donc simplement le résultat de la rupture de ces accords : ce sont les symptômes d'une confiance en soi qui se désintègre. Si vous vous jurez de faire le brouillon d'un plan stratégique et que vous ne le faites pas, ça vous rend malheureux. Dites-vous que vous allez vous organiser et omettez de le faire : bonjour la culpabilité et la mauvaise humeur ! Prenez la résolution de passer davantage de temps avec vos enfants et passez-en moins : vous sombrez dans l'angoisse, vous êtes débordé.

➡ Comment ne pas violer vos contrats avec vous-même ?

Si vos sentiments négatifs découlent d'accords non tenus, vous avez le choix entre trois solutions pour les gérer et éliminer les conséquences négatives :

- ▶ ne pas faire d'accord ;
- ▶ se conformer à l'accord ;
- ▶ renégocier l'accord.

Ces trois solutions sont souveraines pour dire adieu aux sentiments déplaisants.

Ne pas faire d'accord

Vous vous êtes sans doute félicité de pouvoir empoigner une brassée de vos vieux intrants, de décider que vous ne vous en occuperiez jamais et de les déchiqueter, recycler ou jeter à la poubelle. Une façon de gérer quelque chose d'inachevé dans votre activité, c'est juste de dire non !

Vous auriez le cœur plus léger si vous acceptiez d'être moins exigeant. Si vous preniez moins à cœur les choses, au moins jusqu'à un certain niveau – vos enfants, le système éducatif, le moral de votre équipe, le code de vos logiciels – vous auriez moins de poids sur les épaules*.

Je ne suis pas convaincu que vous irez jusqu'à vous montrer moins exigeant avec vous-même. Mais dès lors que vous en regardez en face les conséquences, vous prendrez sans doute moins d'engagements. C'est ce qui m'est arrivé. J'avais l'habitude de prendre sur mes épaules tous les péchés du monde, juste pour me faire bien voir. Quand j'ai compris que j'en payais le prix en ne

* Il est un concept qui fait fureur dans le monde du développement personnel, c'est la fable selon laquelle vos valeurs vous simplifient la vie. J'affirme le contraire : la quantité écrasante de choses que les gens ont à faire découle de leurs valeurs. Les valeurs sont les éléments critiques de ce qui fait du sens et oriente les décisions. Mais ne vous faites pas d'illusions : plus vous vous focalisez sur elles, plus vous vous sentirez responsable de faire quelque chose pour elles. Vos valeurs vous permettent de faire plus facilement des choix, mais ne croyez surtout pas qu'elles rendront les choses plus simples pour vous.

respectant pas mes accords, je me suis beaucoup mieux acquitté des autres. Un cadre dans les assurances que j'avais pour client me décrivait en ces termes l'avantage principal qu'il retirait de *GTD* : « Avant, je disais à n'importe qui : "Pas de souci, je m'en occupe !", parce que je ne mesurais pas combien au juste j'avais à faire. Maintenant que j'ai un inventaire clair et exhaustif de mes activités, il me suffit, pour conserver ma tranquillité, de m'excuser : "Non, cela ne va pas être possible. Désolé !". Le plus étonnant c'est que, loin de m'en vouloir, les gens admirent ma discipline ! ».

Un autre client, fondateur d'une affaire de coaching individuel, me disait dernièrement que le simple fait de dresser l'inventaire de ses activités l'avait

Quand on garde à jour un inventaire complet et objectif de ses activités, on a beaucoup moins de mal à refuser des engagements, avec un paisible aplomb.

soulagé d'un énorme fardeau de souci et de stress. La simple discipline de mettre dans sa boîte d'entrée tout ce qui occupait son attention lui permettait de reconsidérer ce dont il voulait s'occuper sérieusement... ou pas du tout. S'il ne se sentait pas disposé à ajouter une feuille à ce sujet dans sa boîte, il laissait froidement tomber !

Selon moi, c'est un signe de maturité. C'est un des grands avantages de *GTD* : quand on assume vraiment la responsabilité de collecter et de faire le suivi de ce que l'on a dans la tête, on y regarde à deux fois avant de s'engager intérieurement à faire des choses dont on n'a pas vraiment besoin et surtout que l'on ne désire pas faire. J'ai aidé pendant des lustres des clients à dresser des listes projets claires et à jour ; tous ces gens ont découvert dans leurs activités des choses auxquelles ils s'étaient engagés mais qui ne méritaient en fait pas de figurer dans leur système. Quand on n'a pas conscience de tout ce qu'on a sur les bras, c'est comme quand on a une carte de crédit dont on ignore le solde et la limite : on dépense inconsidérément.

Se conformer à l'accord

Il va de soi qu'une autre façon de se débarrasser de tout sentiment négatif concernant nos intrants est simplement de les traiter d'abord et de les biffer ensuite. Tout le monde aime faire des choses, à condition d'avoir le sentiment de s'en sortir avec honneur. Si vous prenez l'habitude de vous débarrasser de vos actions de moins de deux minutes au fur et à mesure, je suis sûr que vous pouvez témoigner d'en avoir retiré un bénéfice psychologique. La plupart de mes clients sont tout feu tout flamme après quelques heures seulement de traitement de leurs piles : ils trouvent grisant de réussir autant de choses par la simple règle des deux minutes.

« Adieu la tension de faire,
bonjour la paix d'avoir fait. »
Julia Louise Woodruff

Une des meilleures façons de passer un week-end est peut-être d'en finir avec quelques courses et autres tâches accumulées chez soi. Quand on collecte toutes ses boucles ouvertes, grandes et petites, et qu'on les voit rangées en listes devant soi, on est poussé (par lassitude ou par frayer ?) à en biffer.

Tout le monde a soif de victoires. Il est gratifiant de satisfaire ce penchant en se donnant à faire des activités faciles à commencer et à finir. Vous est-il déjà arrivé d'achever une tâche qui ne figurait pas sur la liste et de l'y noter pour le plaisir de la rayer ? Si c'est le cas, vous voyez de quoi je parle.

Néanmoins, un autre problème risque alors de se poser. Que ressentiriez-vous au moment de biffer la dernière action de la dernière liste ? Eh bien, il est probable que vous grimperiez aux rideaux, dévoré d'énergie créatrice. Naturellement, il ne faudrait pas trois jours (trois minutes, peut-être !) pour dresser une liste nouvelle, probablement plus longue et contenant des défis potentiellement plus redoutables ! Vous seriez tellement content d'avoir tout fini que vous vous tourneriez sans désespérer vers des défis plus élevés.

Et ce n'est pas tout. Si vous avez un chef, un patron ou un conseil d'administration, quelle sera sa réaction en observant vos nouvelles performances ? Évidemment, il vous en confiera davantage. Tel est le paradoxe du développement professionnel : meilleur on devient, meilleur encore on a intérêt à devenir.

Ainsi, comme il est peu probable que vous décidiez de mettre votre propre barre un peu plus bas et d'arrêter de vous donner de nouvelles choses à faire, vous avez intérêt à vous familiariser avec la troisième option, si vous voulez rester détendu.

Renégocier l'accord

Supposons que je vous aie promis de vous recevoir jeudi à 16 h mais que, une fois le rendez-vous noté, j'aie des imprévus. Au vu de mes nouvelles priorités, je décide de ne pas vous recevoir. Comme il ne suffit pas de vous poser un lapin, qu'ai-je de mieux à faire pour que notre relation n'en souffre pas ? Vous téléphoner et modifier notre accord. Un accord renégocié n'est pas un accord violé.

« Seul le pardon permet d'envisager l'avenir de façon créative. »

Père Desmond Wilson

Vous comprenez maintenant pourquoi le fait de vous vider la tête est gratifiant ? Parce que, quand vous consultez vos listes, que vous y réfléchissez et que vous décidez soit de passer à l'action tout de suite, soit de la différer, vous renégociez automatiquement vos engagements vis-à-vis de vous-même. En effet, il est impossible de renégocier avec soi-même des accords que l'on ne parvient pas à se remémorer !

Or le fait que vous ayez « oublié » un accord interne ne signifie pas que votre cerveau cesse de vous en considérer redevable. Demandez au premier psy venu si cette région de votre psychisme où sont stockées les listes abandonnées comprend les concepts de passé ou de futur : non, tout y figure au présent ! Cela signifie qu'à peine vous décidez qu'il vous faut faire quelque chose, cette partie de vous-même estime que c'est cette chose-là que vous devez faire tout le temps, puisqu'elle n'est stockée que dans votre mémoire

à court terme. Concrètement, dès lors que vous vous êtes donné deux choses à faire et que vous ne les avez placées que dans votre tête, vous y avez logé une source immédiate et ininterrompue de stress et d'échec, parce que vous ne pouvez pas les faire toutes les deux en même temps, alors que cette partie (apparemment importante) de votre cerveau vous en rend responsable en permanence.

Si vous êtes comme tout le monde, vous avez probablement chez vous quelque débarras, par exemple une cave dont vous vous êtes dit il y a quelque temps (dix ans ?) qu'il faudrait la nettoyer et la ranger. Eh bien, quelque chose en vous considère que, depuis dix ans, vous auriez dû nettoyer cette maudite cave vingt-quatre heures par jour ! Pas étonnant que vous soyez fatigué... Cette petite voix de la conscience se fait entendre chaque fois que vous passez par là : « Pourquoi est-ce qu'on passe devant la cave ? On n'est pas censé la ranger ? ». Alors, pour ne pas entendre le gémissement du remords, vous essayez de ne plus mettre les pieds au sous-sol, autant que possible. Et si vous voulez faire taire cette voix à jamais, vous avez les trois options pour en finir avec cet accord interne.

Je ne plaisante pas. Quelque chose en nous ne sait pas faire la différence entre une promesse de ranger la cave, d'acheter une société ou d'améliorer sa situation financière. Une promesse est une promesse, elle peut simplement être tenue ou pas. Si vous ne la gardez que dans votre tête, elle vous harcèlera aussi longtemps que vous ne vous en occuperez pas.

🕒 Le contraste avec la méthode traditionnelle de gestion du temps

La méthode *GTD* se démarque résolument des formations habituelles concernant la gestion du temps. Les vieux modèles laissent l'impression que si une chose est de moindre importance, cela ne vaut pas la peine d'en assurer le suivi ni la gestion. Or, mon expérience prouve que c'est faux, ne serait-ce qu'en termes de charge mentale. C'est ainsi que fonctionne notre esprit : tout

accord interne affleure à la conscience. C'est-à-dire qu'il doit être collecté, clarifié et revu de façon objective et périodique pour pouvoir être placé à l'endroit qui lui revient dans notre système de gestion personnelle. Si cela n'est pas fait, il y aura un gaspillage sensible d'énergie interne.

Mon expérience prouve que si quelque chose n'est conservé que dans ma tête, il accapare mon attention soit trop, soit pas assez. Ce qui impose de faire une collecte exhaustive n'est pas le fait que les choses ont la même importance : c'est le contraire ! Car tout ce qui reste inachevé et non collecté exerce la même pression intérieure tant qu'on ne s'en occupe pas.

➤ **Jusqu'à quel point faut-il collecter ?**

L'idéal est de ramasser tout ce qui ne l'a pas encore été. Quand vous vous dites : « Tiens, il faut que j'achète du beurre la prochaine fois que je vais au supermarché » et que vous l'écrivez sur votre liste de courses, vous vous sentez mieux. Quand il vous vient à l'idée d'appeler votre conseiller financier concernant un fonds de placement et que vous le notez à un endroit que vous êtes sûr de consulter quand vous aurez un téléphone sous la main, vous vous sentez mieux. Mais quand vous aurez la certitude que vous vous êtes déchargé de tout, absolument tout, sur un cerveau externe, je ne vous raconte pas.

Quand saurez-vous combien de choses il vous reste en tête, c'est-à-dire à collecter ? Seulement quand il n'y restera rien. Tant que vous sentirez vaguement, quelque part, que le compte n'y est pas, vous ne pourrez pas savoir le pourcentage exact que vous avez traité. Quand saurez-vous reconnaître le moment où votre cerveau est vidé ? Quand aucun rappel ne se manifestera plus dans votre esprit.

.....
Quand vous n'aurez plus qu'une chose et une seule en tête, vous serez tout entier dans le présent, sans distinction entre le travail et le jeu.

Cela ne signifie pas que votre cerveau tournera à vide. Tant qu'on est conscient, on a toujours quelque chose sur quoi se concentrer. Mais si on ne se concentre que sur une chose à la fois, et sans distraction, on est « au taquet ».

Je vous conseille d'utiliser votre esprit pour penser, et non pour vous rappeler. Ce qu'il vous faut, c'est créer de la valeur en réfléchissant aux situations

.....
Le fait d'écoper sans arrêt un bateau souffrant d'une voie d'eau limite votre capacité à naviguer correctement.

et aux projets, et non vous stresser en vous remémorant en permanence qu'ils existent et que vous êtes tenu de vous en occuper. Pour expérimenter cet état plus productif, on doit tout collecter. Cela demande de la concentration et de l'habitude pour identifier et noter tous les agréments avec soi-même qui peuplent l'esprit. En procédant à une collecte aussi exhaustive que possible et en s'habituant à collecter les nouveaux éléments dès qu'ils apparaissent, on devient plus productif et efficace que l'on ne saurait imaginer.

QUAND L'HABITUDE DE COLLECTE S'ÉTEND AUX CONTACTS ET AUX ORGANISMES

Que se passera-t-il quand vous pourrez faire confiance à tous les membres de votre équipe – couple, service, famille, entreprise – pour qu'ils ne laissent jamais échapper un intrant ? Franchement, voilà : vous ne vous souciez guère de savoir si certains ne sont pas tout à fait à la hauteur ; vous aurez des ambitions plus élevées pour occuper votre attention.

Néanmoins, si la communication laisse encore à désirer, il restera probablement de la mauvaise humeur et une certaine nervosité dans la relation de couple ou la culture d'entreprise. La plupart des gens estiment que, s'ils arrêtent un instant de dorloter et de bichonner, des éléments échapperont au système et ressurgiront plus tard, dans l'effolement. Ils ne se rendent pas compte que ce maternage compulsif est devenu pour eux une deuxième nature à force d'expériences douloureuses ; ils croient que c'est

une loi permanente, comme la gravité. Eh bien, c'est faux. Cela fait des années que j'ai remarqué ça. Des braves gens qui n'ont pas intégré ces comportements surgissent dans mon environnement et je les reconnais en un clin d'œil. Voici trois décennies que je m'attache à avoir l'esprit clair et net et que tous mes intrants sont traités. Quand une note traîne dans la boîte de réception de quelqu'un ou que, pendant une conversation, on me dit : « Oui, oui ! Je verrai... » sans noter cet élément, mon tocsin résonne. Ce comportement est inacceptable avec moi. J'ai d'autres chats à fouetter que de me ronger à propos de fuites dans le système.

J'ai besoin d'être sûr que toute demande ou information que j'émets dans un mail, une boîte vocale, une conversation ou une note écrite sera intégrée dans le système de mon interlocuteur, traitée et structurée, accompagnée d'un rappel efficace concernant son action. Si mon interlocuteur gère sa boîte vocale mais pas ses mails ni ses papiers, je suis obligé de passer par ce seul canal. Cela devrait être un comportement inacceptable au sein d'un organisme où l'on veut faire les choses sans gaspillage d'énergie.

Quand il faut un changement, on doit être sûr que les initiatives qui le promeuvent seront suivies d'effet. Un système peut ne tenir qu'à son maillon le plus faible et, souvent, son talon d'Achille est une personne clef qui réagit avec mollesse aux communications intérieures.

Je remarque surtout ceci quand je me promène dans des organismes où les boîtes de réception sont absentes, débordantes ou manifestement traitées avec retard. Ces organismes souffrent d'« intermittose » chronique car on ne peut pas se fier aux communications que l'on introduit dans leur système. Je rencontre des cadres dont les agendas sont surchargés de façon délirante mais qui, quand ils se mettent à répondre par retour à leurs mails, obtiennent une baisse de pression spectaculaire. Quand leurs subordonnés et autres interlocuteurs obtiennent ce qu'ils demandent en termes de retour et de décision sur les réseaux

virtuels, ils n'ont plus besoin de les déranger personnellement à tout propos afin de leur arracher de nouvelles réunions.

Quand une culture d'entreprise repose sur un système solide incluant même les échanges de petites notes manuscrites, la clarté est palpable. Cela cesse d'être un souci conscient, et l'attention de chacun est mieux ciblée. La même chose est vraie des familles qui ont installé des boîtes d'entrée pour les parents, les enfants, la jeune fille au pair, la gouvernante et tous ceux qui ont à faire avec les membres de la famille. Les gens font souvent la grimace quand je leur avoue que ma femme et moi mettons des choses dans nos boîtes de réception respectives, alors que nous sommes assis à trois pas l'un de l'autre ; ils trouvent ça froid et dépersonnalisé. D'abord, c'est une simple affaire de politesse que d'éviter de déranger l'autre quand il est en plein travail ; mais ensuite cette pratique secrète plus de :

chaleur et de liberté entre nous, parce que les petites choses sont gérées par le système au lieu de monopoliser notre attention : celle-ci sera mieux utilisée directement sur notre relation.

Dans une culture d'entreprise, il faut admettre l'idée que chacun a plus de travail qu'il n'en peut faire et qu'il est normal de renégocier les accords concernant les choses que chacun ne fait pas.

Malheureusement, aucun règlement ne peut imposer aux gens des systèmes de gestion individuelle. C'est à chacun de voir. Toutefois, on peut assigner à chaque personne des résultats, et la responsabilité d'assurer le suivi et l'exécution de tout ce qu'il lui est confié. On peut par exemple l'inciter à appliquer le contenu du présent ouvrage. Nul n'aura plus d'excuse pour laisser des éléments s'enfuir hors du système.

Cela ne veut pas dire que chacun doit tout faire. J'espère avoir décrit une façon de se situer dans un monde du travail fondé sur la connaissance, où chacun a beaucoup plus à faire que possible. La question critique est de faciliter une renégociation permanente avec toutes les personnes concernées, pour qu'elles ne se rongent pas à propos de ce qu'elles ne font pas. Il s'agit là d'un

travail de connaissance, qui se place sur un niveau élevé. Mais il n'y a guère d'espoir d'en arriver là sans la mise en place d'un système de collecte à toute épreuve. Je reviens là-dessus : vous ne pourrez jamais renégocier un accord avec vous-même dont vous n'êtes pas capable de vous souvenir. Et pour sûr, vous ne pourrez jamais renégocier des accords avec quiconque si vous et votre interlocuteur en avez perdu la trace.

Quand des groupes de personnes se conforment collectivement à la norme du 100 % collecté, ils ont une carène étanche sur laquelle embarquer. Cela ne veut pas dire qu'ils vont faire route au bon cap, ni même qu'ils sont à bord du bon navire ; cela signifie simplement que le navire où ils se trouvent fera route à un cap donné au prix d'une dépense minimum d'énergie.

LA PUISSANCE DE LA PROCHAINE ACTION

Je me suis donné la mission planétaire de prosélyte de la question « Quelle est l'action suivante ? ». Je rêve d'un monde où aucun débat, discussion, réunion ou contact ne se conclura sans que l'on sache s'ils exigent une action ou pas. Et si la réponse est « oui », quelle sera cette action, ou tout au moins qui en aura la responsabilité ? Je rêve d'une norme selon laquelle, dans tous les organismes possibles, tout ce qui entre dans son domaine de compétence sera évalué pour en extraire une éventuelle action à suivre, avec une gestion appropriée des décisions en aval. Imaginons la libération que cela représenterait pour les personnes physiques et morales de focaliser leur attention sur des niveaux et des opportunités plus hauts.

.....
Quand la question « quelle est l'action suivante ? » devient une norme, cela entraîne automatiquement un regain d'énergie, de productivité, de clarté et de concentration.

Au cours de ma longue carrière, j'ai été émerveillé par le surcroît impressionnant d'énergie et de productivité chaque fois que des individus ou des groupes se posent systématiquement la question fondamentale « quelle est la prochaine action ? » Cela n'a l'air de rien, mais il est encore rare que cela soit totalement intégré dans les processus ordinaires de fonctionnement.

Quand vous aurez sauté le pas, vous ne manquerez pas d'être agacé par vos contacts avec les personnes qui ne l'ont pas fait. Quand on a pris la délicieuse habitude de baigner dedans, le fait d'être exposé à des personnes et des milieux qui n'en sont pas là à quelque chose de cauchemardesque.

Nous sommes tous responsables de définir ce à quoi nous nous engageons vis-à-vis des autres et de nous-mêmes. Pour tout résultat que nous nous sommes promis d'atteindre, nous devons décider quelle est la prochaine action physique qu'il demande. Mais c'est une chose de prendre cette décision dès que la question se pose, une autre de le faire quand il serait catastrophique d'attendre une seconde de plus.

LA SOURCE DE LA TECHNIQUE

Cette technique simple mais extraordinaire de la prochaine action, je l'ai apprise il y a plus de trente ans auprès d'un vieil ami et mentor, le consultant en gestion Dean Acheson (simple homonyme du fameux secrétaire d'État américain, auteur de la déclaration Schumann). Cela faisait des années que mon Dean à moi conseillait des dirigeants et étudiait la façon de faire sauter les goulots d'étranglement qui ralentissaient leurs projets ; il fallait libérer de l'énergie pour apporter à leurs entreprises des améliorations significatives. Un beau jour, il rafla un à un tous les papiers qui traînaient sur le bureau d'un cadre et l'obligea à décider quelle était la prochaine action qu'appelait chacun de ces éléments. Le résultat fut tellement profond et immédiat pour ce client, que Dean perfectionna pendant des années sa méthode, en se posant la même question pour traiter le contenu de la boîte de réception. Depuis, avec ce que j'ai moi-même développé à partir des intuitions de Dean, j'ai formé et coaché des centaines de milliers

« Le fait de poser un acte clair et net qui a un commencement et une fin équilibre la complexité insondable qui fait du reste de ma vie un maquis. La simplicité, c'est sacré. »

Robert Fulghum

de gens autour de ce concept clef, et cette technique a résisté à tout.

Ce processus de pensée n'est ni inné ni spontané. Quand vous êtes né, il est peu probable que vous ayez demandé à madame votre mère : « Bon, qu'est-ce qu'on fait, là ? Quelle est l'action suivante, et qui s'en charge ? » Il s'agit donc d'une technique acquise de réflexion, de prise de décision et de focalisation consciente. En situation de crise ou sous la pression des circonstances (patron, client, enfant, imprévu quelconque), c'est presque un réflexe de choisir à chaud une action suivante pour éviter un désastre. Mais en faire le maillon d'une méthode de gestion par anticipation, avant que les circonstances ne l'imposent, est une pratique qui s'apprend*. Et quand on l'intègre dans son organisation personnelle, cela ne manque pas d'améliorer la productivité et d'apporter la tranquillité d'esprit.

SE DONNER UNE CHANCE D'AGIR

Comment une question aussi simple que « quelle est l'action suivante ? » peut-elle avoir des effets aussi puissants ?

Pour le savoir, je vous invite à relire un moment votre liste de balayage mental (voir p. 331), ou au moins d'évoquer quelques projets que vous avez en tête. N'avez-vous pas l'impression que certains n'ont pas progressé de façon aussi régulière et efficace qu'il le faudrait ? Vous admettez probablement que si ; il y en a même qui seraient un peu plantés.

* J'ai envie – mais j'ai presque honte – d'utiliser le mot « compétence ». En effet, tout le monde a la capacité de choisir une prochaine action. On le fait des milliers de fois par jour, souvent inconsciemment. Et pourtant, le fait de prendre une décision avant d'y être obligé est un comportement puissant et élégant qui peut être appris, pratiqué et intégré. C'est un composant essentiel de la musculation cérébrale. Et la plupart des gens ne s'y prennent pas de cette façon, même pour les choses les plus importantes de leur existence.

Si vous ne saviez pas au juste s'il vous fallait passer un coup de fil, envoyer un mail, parler à quelqu'un, surfer sur Internet ou acheter quelque chose, c'est que cela n'a pas été fait. Ce qui est paradoxal, c'est qu'il ne vous aurait pas fallu plus de dix secondes de réflexion pour déterminer la prochaine action de pratiquement tous les éléments de votre liste. Mais ce sont ces dix secondes conduisant à la décision que la plupart des gens ne prennent pas.

Par exemple, vous trouvez sur votre liste « Pneus ».

Je pose alors la question : « Ça veut dire quoi ? »

Le client répond : « Ben, les pneus de ma voiture sont usés.

– Alors, quelle est la prochaine action ? »

Là, il plisse le front, réfléchit quelques instants et donne sa conclusion : « Ben, il faut que je regarde sur Internet les magasins, et le prix des pneus. »

Voilà : il ne faut pas plus de temps et d'investissement mental que ça pour décider quelle est l'action dans la quasi-totalité des situations. Quelques secondes de concentration, que la plupart des gens n'accordent jamais à la quasi-totalité de leurs projets en attente.

En outre, la personne qui a besoin de pneus pour sa voiture a sans doute remarqué depuis un bon moment que les siens sont usés. Pendant cette période, la personne s'est retrouvée des centaines de fois devant son ordi-

« Pour aller de l'avant, il faut d'abord commencer. Et pour commencer, le secret est de décomposer les tâches complexes en tâches simples, et de démarrer avec la première. »

Mark Twain

nateur avec ce qu'il fallait de temps et d'énergie pour faire sa recherche. Pourquoi ne l'a-t-elle pas fait ? Parce que dans l'état d'esprit qui est le sien, il ne l'a jamais effleuré de considérer le panorama offert par l'ensemble de ses projets – dont les fameux pneus – et des actions suivantes qui leur sont liées. En fait, elle ne se sentait pas du tout portée à réfléchir à quoi que ce soit.

Ce qui lui manquait, c'était le bref instant de réflexion préalable. Si elle avait eu sa liste de prochaines actions sous la main ainsi que son ordinateur et quinze minutes de battement jusqu'à la prochaine réunion, le tout avec une énergie d'environ 4 sur 10, elle aurait jeté un coup d'œil à sa liste de choses à faire et aurait été ravie d'y trouver « chercher pneus neufs ». Elle se serait dit que toutes les conditions étaient réunies et qu'elle pouvait surfer quelques minutes, dénicher un fournisseur et biffer triomphalement une ligne de sa liste. Elle n'aurait pas eu le cœur à attaquer un gros devis pour un client majeur mais surfer un moment et dénicher une information simple, c'était à sa portée. Et elle aurait été ensuite probablement bien contente de voir ses pneus neufs montés sur sa voiture.

Pour améliorer sa productivité et se ménager un mental détendu, il est donc essentiel de se trouver des actions suivantes réalisables au plus humble niveau, et de les assortir de rappels fiables et opportuns.

Il arrive souvent que des choses élémentaires s'enlisent parce que l'on n'a pas pris de décision définitive quant à l'action suivante. Dans mes séminaires, les gens marquent sur leurs listes des tâches comme « faire le contrôle technique de la voiture ». « Faire le contrôle technique » est-il vraiment l'action suivante ? En principe pas, sauf si c'est vous qui enflez votre salopette et, la clef à molette à la main, ouvrez le capot de votre Lamborghini.

Sans la passerelle de l'action suivante, il restera un écart potentiellement infini entre la réalité du moment et ce que l'on doit faire.

« Dans ce cas, quelle est vraiment l'action suivante ?

– Eh bien, il faut que j'emmène la voiture au garage. Ah, encore faut-il qu'ils puissent la prendre. Euh, je crois qu'il faut que j'appelle le garage et que je prenne un rendez-vous.

– Et vous avez le numéro ?

– Peste, non... Ni le nom ni le numéro. C'est Patrick qui me l'a conseillé, sans plus. Je savais bien qu'il me manquait quelque chose. »

Et voilà le genre de choses qui arrive si souvent à tant de gens. On pense mollement au projet et on se dit quelque part : « Je n'ai pas toutes les cartes en main, là. » On sait qu'il manque un bidule, mais quoi ? On laisse tomber.

« Alors, quelle est l'action suivante ?

– Il faut que je trouve le nom et le numéro de téléphone. Je crois que je vais demander à Patrick.

– En faisant quoi ?

– En lui envoyant un mail ! »

Ainsi, l'action suivante est en réalité « mail à Patrick/contrôle technique ».

Avez-vous remarqué combien d'étapes il a fallu remonter avant d'identifier la véritable action suivante ? Voilà qui est typique. La plupart des gens ont leurs listes et leur esprit encombrés de colis abandonnés dans ce style.

POURQUOI CE SONT LES MEILLEURS QUI REMETTENT LE PLUS AU LENDEMAIN

Curieusement, ce sont les gens les plus brillants et les plus sensibles qui ont leur vie et leurs listes les plus encombrées par des éléments en attente. Pourquoi ? Voyons comment notre corps réagit aux images que nous avons à l'esprit. En fait, le mental ne fait pas la différence entre une visualisation réaliste et la réalité.

Vérifions cela. Imaginez-vous dans un supermarché, devant le rayon ruisselant de lumière des fruits et légumes. Vous vous y voyez ? Bon maintenant, dirigez-vous vers les cageots d'agrumes : oranges, cédrats, mandarines, pamplemousses, citrons. Vous

apercevez une grosse pyramide de citrons d'un jaune éclatant. Il y a juste à côté une planche à découper et un couteau. Vous prenez un gros citron jaune et le coupez en deux dans le sens de la longueur. Un puissant arôme vous monte au nez. Le fruit dégouline de jus, qui coule sur la planche. Prenez un demi-citron et coupez-le encore en deux : vous avez maintenant à la main un quart de citron. Et à présent, comme quand vous étiez petit : mettez le quartier de citron dans votre bouche et mordez ! Gnap !

Si vous m'avez suivi, vous avez sans doute une montée de salive. Votre corps s'est préparé à absorber de l'acide citrique ! Et pourtant, le stimulus n'était que mental. Si votre corps réagit de façon si puissante aux images que vous lui servez, comment vous sentez-vous physiquement quand vous vous visualisez par exemple, en train de remplir votre déclaration d'impôts ? Est-ce que vous êtes submergé par une vague de jubilation ? Vous vous visualisez une canette de bière à la main, trépignant, en train d'entonner « on est les champions ! » ? Probablement pas. Pour cette raison, quels sont les gens qui logiquement devraient résister le plus au rappel d'un projet comme celui-là ? Et donc qui lambineraient le plus ? Eh bien, les personnes les plus créatives, les plus sensibles et les plus intelligentes : parce que leur sensibilité et leur créativité sont les plus à même de leur faire visualiser des scénarios de cauchemar concernant ce projet, avec toutes les conséquences désastreuses pouvant découler d'une erreur ou d'une fraude ! Ils frissonnent d'horreur et filent faire autre chose.

« Je suis vieux maintenant, et j'ai connu toutes sortes de mésaventures, mais la plupart ne me sont jamais arrivées. »

Mark Twain

Qui ne remet jamais au lendemain ? Souvent, il s'agit de mufles qui se jettent sur les choses à corps perdu, inconscients des éventuelles conséquences négatives. Toutes les autres personnes restent tétanisées.

Faire ma déclaration d'impôts ? Non, par pitié ! Ça va être horrible. Je sens que ça a encore changé cette année. J'ai vu les

formulaire : on n'y comprend rien. Il y a de nouvelles règles que je devrais apprendre. Il faudrait que je lise tous leurs fichus laïus. Il y a des formulaires longs, des courts, des moyens... Dois-je déclarer avec mon conjoint, ou séparément ? Il y aurait sans doute de nouvelles déductions à demander mais il faudra présenter des justificatifs : et on n'a pas gardé les reçus. Et si l'on n'a pas tous les reçus et qu'on demande la déduction, qu'est-ce qui se passera si on a un contrôle ? Fraude fiscale ! La prison !

C'est ainsi que des gens s'incarcèrent eux-mêmes rien qu'en regardant leur déclaration... parce que justement ils sont intelligents, sensibles et créatifs. Moi qui coache des personnes depuis tant de lustres, j'ai rencontré ce cas plus de fois que je ne saurais dire : ce sont mes clients les plus brillants et les plus raffinés qui ont les piles de documents en attente les plus hautes au bureau, à la maison, dans leurs mails et dans leur esprit. La plupart des dirigeants que j'ai eus pour clients avaient au moins quelques gros projets complexes en déshérence, entassés sur des dessus d'armoire ou sur quelque étagère mentale. Ils ont en permanence des croque-mitaines embusqués dans leur inconscient : « Si je ne les regarde pas, peut-être qu'ils se tiendront tranquilles ! »

Alors quelle est la solution ? Il y a toujours le double cognac. On gomme, on estompe. On sait ce qui arrive à beaucoup de gens dès qu'ils ont un peu d'alcool dans le sang. Leur énergie s'en ressent tout de suite car l'alcool a un effet déprimant ; chez d'autres en revanche, cela représente comme un coup de fouet, au moins au début. Pourquoi ? L'alcool muselle les conversations intérieures négatives et masque les visualisations pénibles. Si j'arrête de me déprimer avec des images terrifiantes d'échec, je retrouverai de l'énergie. Mais dans le meilleur des cas, l'hébétude n'est qu'une solution provisoire. L'intrant persiste à vouloir entrer. Et malheureusement, quand nous voulons nous abêtir, nous sommes incapables de le faire sélectivement : c'est donc au prix de notre enthousiasme, de notre créativité et de notre énergie.

Le fait de chasser les visualisations négatives augmente toujours l'énergie.

➔ Débrancher intelligemment

Il existe une autre solution : soulager notre esprit en déterminant la prochaine action. À chaque fois, la tension diminue quand on décide l'action suivante pour un objectif que l'on s'est donné. Le choix d'action ne change pas le monde concrètement. Mais le fait de déplacer la focalisation de l'esprit sur quelque chose de faisable améliore l'énergie et la motivation. Si on collecte en totalité pendant un balayage mental tous les intrants qui occupent son attention, que l'on en revoit régulièrement la liste et qu'on décide d'une action suivante pour chacun d'eux, le niveau d'énergie monte en flèche.

« Aussi lourd et épineux que soit un problème, on sort de la confusion en faisant un premier pas vers la solution. Un premier pas, ça change tout. »

George F. Nordenbolt

Toutes les entrées des listes ont une coloration affective : il y en a des positives, d'autres négatives, aucune n'est neutre. Soit on est attiré vers l'action concernée, soit on répugne ne serait-ce qu'à y penser, et encore plus à agir dessus. Et souvent, le simple fait de décider de l'action suivante fait la différence entre les deux extrêmes. Réfléchir et décider demandent de l'énergie. Et quand on remarque une boucle ouverte pour laquelle on n'a encore pas décidé d'action, on tend à éprouver un coup de fatigue, on se sent débordé. C'est pourquoi les gens détestent leurs propres listes et autres échéanciers : non à cause de leur contenu, mais parce qu'ils n'y ont pas apporté de réflexion suffisante.

En faisant en quelque sorte le service après-vente de ma méthode auprès de mes clients, j'ai découvert que leur utilisation de *GTD*

Tout ce qui figure sur les listes et dans les piles est soit attirant soit repoussant : nul intrant n'est neutre.

dérape quand ils laissent leurs listes d'actions dégénérer en listes de tâches ou de sous-projets, au lieu de n'y citer que des actions suivantes. Ils se démarquent toutefois de la plupart des gens parce qu'ils notent quand même quelque chose, mais il leur arrive souvent de se bloquer et de remettre au lendemain, parce

que leurs listes d'actions comportent encore des éléments trop vagues, comme :

- ▶ « réunion avec le comité du banquet » ;
- ▶ « anniversaire de Claude » ;
- ▶ « réceptionniste » ;
- ▶ « présentation diapo ».

Autrement dit, leurs éléments sont devenus des intrants au lieu de se positionner au niveau de l'action. Les actions suivantes ne sont pas claires : en parcourant une liste de ce type, on met immédiatement son esprit en surcharge.

Est-ce que cela représente plus de travail ? Est-ce que le fait de déterminer la prochaine action de chacun de vos engagements constitue un effort supplémentaire et superflu ? Non, loin de là. Si

« On ne peut s'occuper que de la vente au détail, mais on peut prévenir la vente en gros. »

Brock Chisholm

par exemple, votre voiture doit passer au contrôle technique, il vous faudra tôt ou tard déterminer quelle est la prochaine action correspondante. Le problème, c'est que la plupart des gens diffèrent leur réflexion jusqu'à ce que l'action suivante soit « appeler la dépanneuse ! ».

Alors, quand croyez-vous que la majorité des gens prennent la plupart de leurs décisions d'action suivante concernant leurs intrants ? Quand ceux-ci se

Différer les décisions d'action jusqu'à y être contraint dans la panique provoque un effondrement de la productivité et un stress maximum.

présentent, ou quand il n'y a pas une minute de plus à attendre ? Et ne pensez-vous pas qu'il y a une différence de qualité de vie quand on fait ce travail sur la connaissance par anticipation et non quand il est trop tard ? Ne croyez-vous pas que la meilleure façon de s'organiser consiste à décider l'action suivante sur un projet dès que celui-ci se présente, puis à regrouper ses actions en catégories homogènes en fonction du contexte ? Ou à éviter d'y penser tant qu'il n'y a pas d'urgence absolue puis à se précipiter pour essayer de se rattraper en espérant éteindre l'incendie à temps ? J'ai peut-être l'air de forcer le trait mais, quand

je demande à des groupes de clients d'évaluer le moment où les décisions d'action sont prises dans leurs entreprises, ils répondent à quelques exceptions près : « Quand c'est la crise ». Un jour, un de mes clients appartenant à une grosse société mondialisée a fait une enquête pour identifier les sources de stress dans leur culture d'entreprise ; la plainte qui revenait le plus souvent concernait les coups de stress découlant du fait que les dirigeants n'avaient pas pris les décisions à l'avance.

LES NORMES DE QUALITÉ DANS LE CHOIX DES PROCHAINES ACTIONS

J'ai eu pour clients des cadres dirigeants extrêmement qualifiés, qui ont instauré comme norme de fonctionnement dans leur entreprise l'obligation de se poser la question de l'action suivante ; cette directive a transformé de façon tangible les performances opérationnelles de leur société. Cela a amélioré de façon permanente et significative leur culture d'entreprise.

Pourquoi ? Parce que le fait de se poser cette question oblige à se montrer clair, responsable et productif, et à déléguer.

☞ La clarté

Trop de discussions ne s'achèvent que sur une vague sensation que les gens savent ce qu'ils ont décidé et ce qu'ils vont faire. Mais sans une conclusion claire qu'il existe une action suivante – sans parler de ce qu'elle est et de qui s'en charge – on en reste là : il ne se passe rien.

On me sollicite fréquemment pour animer des réunions. J'ai appris à mes dépens que, où que l'on en soit dans le débat, je dois faire une pause vingt minutes avant la fin prévue de la discussion et imposer la question : « Alors, quelle est l'action suivante, là ? ». D'après mon expérience, il faut une vingtaine

« Ce n'est pas avec des mots qu'on fait cuire le riz. »

Proverbe chinois

de minutes pour clarifier des décisions parfois difficiles, et parvenir à une réponse.

Le bon sens est têtu, car il oblige souvent à porter la discussion à des niveaux de profondeur auxquels les gens n'aiment guère s'aventurer : « Vous parlez sérieusement, là ? », « Vous savez dans quoi on s'aventure, vous ? », « Est-ce que nous avons vraiment les moyens de nos ambitions ? » Il est tentant d'esquiver ce type de réflexion. Ce qui empêche ces situations de vous filer entre les doigts pour redevenir des intrants amorphes, c'est quand on se contraint à décider de l'action suivante. Et il faut parfois davantage de dialogue, d'investigations, de débats et de palabres pour épuiser le sujet. Le monde est aujourd'hui tellement instable et imprévisible qu'il est difficile de faire des hypothèses de résultats : on est donc contraint de prendre la responsabilité de tout tirer au clair.

C'est uniquement en vous retrouvant dans ce genre de situation que vous saurez ce que je veux dire. Quand cela vous arrivera, vous vous écririez probablement « eurêka ! » Si vous ne comprenez pas bien ce que je raconte, je vous conseille lors de votre prochaine réunion avec n'importe qui de clore la séance avec la question « Qu'est-ce qu'on fait maintenant ? » Et là, regardez ce qui se passe.

🕒 La responsabilité

Le côté obscur des cultures d'entreprise collaboratives est la difficulté pour quiconque de reconnaître que la balle est dans son camp. Dans beaucoup d'organismes, il n'est hélas pas courant de demander : « C'est toi qui t'en charges ou je m'en occupe ? » Les gens trouvent ça impoli. Le « tous-dans-le-même-bateau » est un noble sentiment mais une plaie dans la réalité quotidienne du travail. Trop de réunions se concluent par la vague sensation chez les participants qu'il faudrait que quelque chose se passe, chacun espérant que ce n'est pas à lui de lever le petit doigt.

À mon avis, ce qui est vraiment impoli est de laisser les participants se disperser sans conclusion explicite. La véritable cohésion d'un groupe se reflète dans la responsabilité prise par chacun de définir les vraies choses à faire et les personnes précises désignées pour les prendre en charge : cela soulage tout le monde de l'angoisse des boucles ouvertes.

Je l'ai déjà dit mais j'en rajoute une couche : si vous avez connu ça, vous comprenez ce dont je parle. Dans le cas contraire, faites l'essai. Prenez le taureau par les cornes et osez demander : « Bon, alors, qui fait quoi ? » à la conclusion de chaque point de l'ordre du jour, et même lors de votre prochaine conversation familiale autour de la table de la salle à manger.

➤ La productivité

Les entreprises deviennent spontanément plus productives quand elles modélisent la prise de décision et forment leur personnel au choix des actions suivantes. Pour toutes les raisons déjà citées, on obtient des résultats plus rapides et moins coûteux en effort si on déploie les moyens physiques nécessaires dès que l'objectif a été clarifié.

« Tout programme d'action comporte des risques et des coûts, mais bien moindres que les risques et les coûts à long terme de l'apathie. »

John F. Kennedy

Faire sauter les obstacles qui bloquent l'activité de la pensée créative avancée est une compétence éminente. Depuis des décennies, on vante la productivité comme souhaitable pour améliorer le travail. Tout ce qui peut maximiser le résultat fait l'affaire. Mais en termes de travail sur la connaissance, tous les ordinateurs et canaux de télécommunication et tous les séminaires pour dirigeants ne changeront rien à cet égard, à moins que les personnes concernées n'améliorent leur réactivité opérationnelle. Et cela exige de réfléchir aux choses dès

La productivité ne s'améliore que quand chaque personne concernée accélère sa réactivité opérationnelle. En termes de travail sur la connaissance, cela signifie clarifier les actions d'entrée de jeu et non a posteriori.

qu'elles surgissent dans votre environnement, et non quand on finit par y être contraint*.

➤ La subsidiarité

Un des plus grands bénéfices liés à l'adoption de l'approche par l'action suivante est l'augmentation spectaculaire de votre capacité à faire les choses, avec une amélioration proportionnelle de votre confiance en vous-même et de votre capacité à prendre un recul constructif.

« Commence par faire le nécessaire, puis le possible ; et soudain, tu fais l'impossible. »
Saint François d'Assise

Les gens font des choses sans arrêt, mais seulement quand ils y sont obligés, sur la pression d'eux-mêmes ou des autres. Ils n'en tirent aucun sentiment de victoire, de maîtrise ni de coopération entre eux-mêmes et le reste du monde. Or, ils ont soif de ce genre d'expérience.

Les comportements quotidiens doivent changer : il faut prendre l'habitude de définir les boucles ouvertes et les actes à poser pour qu'elles se referment. Le fait de faire ce qu'il faut de son propre chef, avant d'y être contraint par des pressions extérieures ou du stress intérieur constitue le socle d'une confiance en soi qui s'étendra à tous les aspects de la vie. Vous êtes le capitaine de votre propre navire ; plus vous agirez dans cette perspective, mieux vous vous porterez.

Le fait de se demander « Quelle est l'action suivante ? » écarte toute mentalité de victime. Cela implique que le changement est possible et qu'il y a quelque chose que vous pouvez faire pour

* Un des pires aspirateurs à productivité que j'ai trouvé en entreprise, c'est l'absence de choix d'action suivante sur les projets à long terme. Ne confondons pas long terme et « un jour peut-être ». Ces projets dont la ligne d'arrivée est encore lointaine exigent eux aussi d'être réalisés au plus tôt ; « long terme » signifie juste qu'il y a davantage d'étapes – c'est-à-dire d'actions – avant l'arrivée au but, et donc inutile de décider des prochaines actions puisque les comptes ne seront faits que dans bien longtemps. Quand on fait le suivi de chaque projet et de chaque boucle ouverte, la donne change du tout au tout.

qu'il adienne. Telle est l'affirmation implicite de ce comportement. Ces affirmations non dites contribuent souvent de manière fondamentale à l'édification d'une image de soi positive, beaucoup mieux que de seriner mille fois « Je suis puissant et efficace, c'est moi qui fais survenir les choses dans ma vie ! ».

Y a-t-il dans notre société trop de raisons de se plaindre ? La prochaine fois que vous entendez quelqu'un pleurnicher, tâchez de lui demander : « Bon alors, quelle est la prochaine action ? ». En effet, les gens ont tendance à se lamenter des choses dont ils supposent qu'ils ne peuvent pas les changer. Et la question qu'il faut se poser met le doigt sur le problème. Si quelque chose peut être changé, c'est grâce à certaines actions. Dans le cas contraire, cet élément doit être intégré dans le paysage, pour qu'on en tire les conclusions qui s'imposent sur le plan stratégique et tactique. Quand une personne se plaint, c'est qu'elle ne veut pas prendre le risque de se retrouver dans une situation qu'elle peut changer ; c'est une façon veule et provisoire de se justifier.

Même si mes collègues et moi-même utilisons rarement cet argument de vente, j'ai remarqué que des gens prennent vraiment leur vie en main au quotidien à partir du moment où nous les coachons à appliquer la technique de l'action suivante. Ils ont le regard plus pétillant, la démarche plus légère ; leur maintien et leur réflexion prennent de l'éclat. Nous avons tous des responsabilités mais quand on décide les actions physiques indispensables pour aller de l'avant et qu'on les gère efficacement, on exerce en totalité, à notre niveau de subsidiarité, les aspects les plus positifs de notre nature. Quand on se met à faire arriver des choses, on commence à croire qu'on en est capable. Et du coup, les choses arrivent.

« Si les gens sont ce qu'ils sont, c'est paraît-il la faute des circonstances. Moi, je ne crois pas aux circonstances. Les gens qui réussissent sont ceux qui cherchent les circonstances qu'ils désirent et qui, s'ils ne les trouvent pas, les créent. »

George Bernard Shaw

LA PUISSANCE DE BUTS BIEN DÉFINIS

L'homme a le pouvoir de créer du changement grâce à ses capacités mentales et imaginatives ; ses facultés ont été étudiées dans des milliers de contextes, depuis les premiers livres sur la nature de la pensée jusqu'aux découvertes les plus récentes de la neurophysiologie de pointe.

Je m'y suis intéressé pour en appliquer le principe à la réalité concrète : est-ce que ces facultés contribuent à la productivité ? Et si c'est le cas, comment les utiliser au mieux pour gérer notre travail ? Serait-il possible d'utiliser ces informations pour produire ce que nous voulons à moindre effort ? Ma réponse est résolument « oui ».

FOCALISATION ET GAIN DE TEMPS

J'ai vu pendant des années l'application de la méthode présentée dans cet ouvrage modifier en profondeur les résultats obtenus par mes clients dans leurs activités de chaque jour. Quand on prend l'habitude de s'en servir comme le moyen premier de réagir à n'importe quelle situation, on voit sa productivité personnelle augmenter de façon vertigineuse ; quand je parle d'activités

de tous les jours, je me réfère par exemple au traitement des e-mails, à l'achat d'une maison ou d'une société, à l'organisation de réunions, aux relations avec ses enfants, etc.

Beaucoup de mes clients ont amélioré leur travail, leur carrière et leur style de vie. Ces processus ont une efficacité irrécusable dans le domaine des activités les plus courantes : les intrants de notre travail. Quand on se prouve à soi-même et que l'on prouve aux autres une excellente capacité à obtenir des résultats, on ne vous laisse pas longtemps perdre votre temps avec des objectifs mineurs. Naturellement, les personnes qui se sentent le plus attirées par la mise en œuvre de *GTD* sont déjà sur un parcours de développement personnel et n'imaginent donc pas, de toute façon, qu'elles feront toujours la même chose un an plus tard. Mais ce qu'elles apprécient, c'est que cette méthode leur permet d'y aller plus vite et plus facilement. Il est intéressant d'observer que ce sont ceux qui ont le moins besoin de cette méthode qui, en général, l'embrassent le plus vite et le mieux. Cela m'a laissé perplexe au début, puis j'ai compris que l'un des résultats majeurs de *GTD* est de vous débarrasser des boulets que vous avez aux pieds. Qui cela intéresse-t-il le plus ? Ceux qui ont le plus investi dans leur propre progrès.

J'ai beaucoup appris en enseignant aux autres les plus humbles réalités et la façon de faire fructifier une visualisation positive dans les expériences concrètes de la vie quotidienne.

Le gain de temps obtenu n'aboutit pas forcément à en faire toujours plus. Pour certains, avoir le temps de se poser et de prendre soin de soi peut être le fruit le plus précieux de *GTD**. Car la méthode *GTD* rend plus conscient, plus concentré et

* Plus d'une fois, j'ai remarqué chez des personnes extrêmement énergiques un phénomène intéressant. Le fait d'intégrer *GTD* dope leur champ d'action à un nouveau degré de malaise (« Maintenant, j'en fais beaucoup plus, et plus vite ! »), qui débouche sur un salutaire examen de conscience : tout cela compte-t-il vraiment par rapport à une meilleure qualité de vie ?

plus capable de mettre en œuvre les changements et les résultats auxquels on aspire, quels qu'ils soient.

« Passer plus de temps avec ma fille » est un projet comme un autre et, comme un autre, il exige le choix d'une prochaine action. Il est en effet hautement nuisible d'être rongé par la sensation que l'on devrait améliorer sa relation avec sa fille, et que l'on ne fait rien. J'ai souvent des clients qui acceptent de reconnaître ce genre de boucle ouverte comme un élément incomplet de leur vie : je le leur fais écrire, puis je leur fais définir le véritable projet sous-jacent et décider l'action suivante, et ainsi de suite jusqu'à ce que la ligne d'arrivée soit franchie. On peut vraiment parler là de productivité, peut-être au sens le plus noble du terme.

LA RÉFLEXION EN TERMES DE RÉSULTATS APPLIQUÉS

J'aimerais maintenant insister sur des fruits inattendus de ma méthode. Quand on apprend à intégrer les détails de nos activités dans un système clair et cohérent, cela peut changer notre vie et celle des autres de façon aussi significative qu'inattendue.

Comme on l'a déjà vu, le choix systématique d'une prochaine action améliore la clarté, la productivité, la responsabilité et la subsidiarité. Les mêmes résultats sont obtenus lorsque

Le meilleur de la productivité, c'est de définir des projets et des actions suivantes visant à une véritable amélioration de la qualité de vie.

l'on s'astreint à définir les vrais résultats que l'on vise et, plus précisément, les projets que l'on a besoin de définir afin de les atteindre.

Tout se tient. On ne peut pas définir la bonne action tant que l'on n'a pas défini le but recherché ; inversement, le résultat est déconnecté de la réalité si on ne sait pas ce qu'il faut faire physiquement pour y arriver. On peut prendre les choses dans un sens ou dans l'autre, mais on n'échappe pas à la réalité.

Mon ami Steven Snyder, spécialiste du cerveau total, estime que « dans la vie, il n'y a que deux problèmes possibles : 1) On sait ce qu'on veut et on ne sait pas comment l'obtenir ; 2) On ne sait pas ce qu'on veut ». Si cela est vrai – et, à mon avis, cela l'est – il n'y a que deux solutions :

- ▶ tirer les choses au clair ;
- ▶ et y travailler.

Cela peut être interprété selon les modèles yin/yang, cerveau droit/cerveau gauche, création/destruction, visualisation/application ou équivalent : à chacun de choisir ce qui lui convient. En vérité, l'énergie de l'homme est à la fois double et téléologique : on crée et on s'identifie à des choses qui ne sont pas encore réelles à tous les niveaux que l'on perçoit ; et, ce faisant, on comprend comment restructurer le monde présent pour en faire un monde nouveau, et on ressent une énergie pour le faire.

Les choses qui bénéficient de notre attention ont besoin de notre intention. : **On est tout le temps en train de créer et de réaliser.**
 « Qu'est-ce que cela signifie vraiment pour moi ? » ; « Pourquoi ceci est-il ici ? » ; « Comment ce que je désire est-il cohérent avec ça ? » (« Quel est le résultat souhaité ? »). Tout ce que nous percevons comme incomplet doit avoir un point de référence par rapport auquel cela deviendra complet.

Dès lors que l'on juge que quelque chose doit être changé et qu'il y a un moule à remplir, on se demande : « Comment vais-je y arriver maintenant ? » et « De quelles ressources ai-je besoin pour y arriver ? » (« Quelle est l'action suivante ? »).

À ce stade, vous avez sans doute observé que *GTD* n'est pas une invention ni une technique nouvelle : cette méthode se contente de rendre explicites des principes de travail dont tout le monde se sert implicitement. Mais quand cette réalité fait surface dans notre conscient, on peut s'appuyer consciemment sur ses principes pour créer des résultats plus élégants.

Nos activités sont faites de résultats et d'actes plus ou moins conscients. On a toujours le choix de réagir de façon peu consciente à son environnement, ou de façon plus consciente par un choix réfléchi. Qui a l'intention d'étendre son expérience et ses moyens d'expression et de cesser d'être le simple jouet des événements a la chance d'admettre, de développer et de maîtriser l'art de la productivité sans stress. Le défi consiste à appliquer de façon permanente les deux ingrédients essentiels de cette méthode : définir ce que signifient « fait » et « faire ». Ce n'est pas toujours évident, surtout dans des domaines particulièrement fins et transcendants ; mais sans défi, on ne grandit pas.

« La vie n'offre pas de plaisir plus grand que celui de surmonter les difficultés, de passer d'un succès à l'autre, de formuler de nouveaux vœux et de les voir réalisés. »

Dr Samuel Johnson

Quand on accueille tout ce qui nous arrive dans cet état d'esprit, à tous les niveaux, chaque chose prend sa place, et on a de merveilleuses surprises. On devient très productif. En tirant tout au clair, on fait en sorte que les choses aient vraiment lieu.

« La sagesse ne consiste pas à savoir que faire à la fin, mais que faire maintenant. »

Herbert Hoover

LE SECRET : LA MAÎTRISE DU BANAL

Mes clients s'étonnent que je puisse rester avec eux devant leur bureau pendant des heures, tandis qu'ils vident leurs tiroirs, trient leurs boîtes de réception e-mail et parcourent laborieusement les moindres éléments accumulés dans leur esprit et dans leur environnement physique et numérique. Ils sont vaguement gênés de voir l'étendue de leur irresponsabilité ainsi étalée, mais surtout ils redoutent que je m'ennuie à mourir. Ils se trompent ! Je suis moi-même surpris de trouver dans cette activité d'aide à la personne une de mes tâches les plus passionnantes. Je sais qu'en traitant tous ces détails de façon efficace, on trouve à la

sortie soulagement et liberté. Je sais que tout le monde a besoin de pratique, de soutien et d'une détermination sans faille pour mener à bien cette transformation, jusqu'au moment où l'on dispose de normes intégrées et des indispensables comportements qui vont avec. Chaque fois que je vois un client identifier autour de lui ou en lui quelque chose qui le tourmente, et qu'il fait taire cette voix discordante en quelques minutes, je sais que ce client approfondit un modèle de comportement d'une importance critique. Et je sais combien cela va changer ses relations avec ses chefs, ses partenaires, son conjoint, ses enfants et lui-même au bout de quelques heures ou quelques jours, voire quelques années.

Mais ce n'est jamais ennuyeux. C'est le meilleur de ma profession.

LA GESTION DU RÉSULTAT À PLUSIEURS NIVEAUX

Mon travail consiste à enseigner la focalisation. En qualité de conseil, de coach et d'éducateur, je pose des questions simples qui suscitent chez les autres (et même chez moi !) des réactions très créatives et intelligentes, et qui ajoutent de la valeur à la situation et à l'activité concernées. Les gens ne sortent pas de mes sessions plus intelligents, mais ils orientent et utilisent leur intelligence de façon plus productive.

Le défi est d'associer des idéaux élevés avec des activités banales. Or, les deux exigent la même réflexion.

La méthode *GTD* a ceci d'unique qu'elle apporte de l'efficacité et de l'efficience à tous les niveaux de la réalité de chacun. Il existe en effet, d'une part, des sources très éclairantes sur la raison d'être, la perspective et les valeurs, et d'autre part, beaucoup d'outils simples pour gérer de menus détails comme les numéros de téléphone, les rendez-vous et les listes de course. On ne trouve pas en revanche de solutions qui intègrent les deux niveaux.

« Pour un idéaliste, le court terme ne compte pas. Pour un cynique, c'est le long terme qui ne compte pas. Seul le réaliste estime que ce qui est fait ou pas à court terme conditionne le long terme. »

Sydney J. Harris

« Qu'est-ce que cela signifie pour moi ? », « Que dois-je faire pour être cohérent à propos de ceci ? », « Quelle est la prochaine étape pour avancer sur ce point ? » : telles sont les questions clefs auxquelles il faut répondre tôt ou tard, à propos de tout. Cette réflexion, appuyée sur les outils qui la soutiennent, apporte des bienfaits qu'il est difficile d'imaginer.

LA PUISSANCE DE LA PLANIFICATION NATURELLE

L'intérêt de la planification naturelle de projet, c'est qu'elle fournit une façon souple, intégrée et cohérente de réfléchir à n'importe quelle situation. Les cinq étapes de base – collecter, clarifier, structurer, réfléchir et agir – conduisent à stabiliser tout le spectre de ses activités ; la planification naturelle, elle, permet une maîtrise ciblée et détendue dans des domaines plus spécifiques.

C'est un signe de maturité et de bonne santé que de remettre en question la raison d'être de tout ce que l'on fait. Être à l'aise pour visualiser le succès avant de clarifier la méthode est une compétence prodigieuse, à cultiver. Pour épanouir totalement son intelligence créatrice, il est indispensable d'être disposé à accueillir toutes ses idées, bonnes et mauvaises, et à les noter sans jugement. La discipline mentale consistant à préciser pour chaque idée et chaque information ses éléments, ses séquences et ses priorités en vue d'un but précis est nécessaire. Enfin, l'essence de la productivité consiste à décider et à poser des actes concrets, qui font vraiment bouger quelque chose dans le monde physique.

« Je respecte l'homme qui sait clairement ce qu'il désire. Une grande part des malheurs du monde découlent du fait que les gens ne comprennent pas assez leurs propres buts. Ils ambitionnent de construire une tour, mais ne se donnent pas plus de mal pour en creuser les fondations que s'ils bâtissaient une hutte. »

Johann Wolfgang von Goethe

La compétence majeure nécessaire en ce début de millénaire est de savoir mettre ensemble tous ces éléments au bon moment et de façon équilibrée. Mais c'est loin d'être la norme pour les

comportements professionnels et privés. L'application de cette prise de conscience à tous les aspects de la vie demeure une tâche lourde. Le modèle de planification naturelle a beau être naturel, il est rarement automatique.

Pourtant, il suffit d'appliquer le modèle ne serait-ce que partiellement pour en retirer des avantages immenses. Les retours reçus de mes clients depuis des années ne cessent de valider qu'une amélioration même légère de l'utilisation de la planification naturelle apporte un mieux significatif. Il est fabuleux de voir tant de gens adopter le *brainstorming* dans presque tous les aspects de leur vie. Il est gratifiant de savoir que des cadres se sont calqués sur ce modèle pour mener des réunions et des discussions essentielles et en ont tiré grand profit. Cela confirme que l'on doit se focaliser sur la façon dont notre esprit fonctionne naturellement pour faire bouger les choses dans le monde physique.

Ce modèle est juste le principe de base pour déterminer les résultats et les actions dans tous les domaines qui nous occupent. Quand ces deux points clefs deviennent un réflexe dans nos vies quotidiennes, le niveau de productivité change d'échelle. En y ajoutant le *brainstorming*, on obtient un éventail de comportements propices à la productivité sans stress.

L'AUBE D'UNE CULTURE D'ENTREPRISE POSITIVE

Il ne faut pas grand-chose pour améliorer la productivité d'un groupe. J'ai continuellement des retours attestant qu'avec un début de mise en place par quelques responsables clefs, les choses accélèrent immédiatement.

L'évaluation constructive des activités, de l'attribution des ressources, des communications, des règlements et des procédures par rapport aux buts et aux résultats escomptés a pris une importance de plus en plus critique dans toutes les entreprises dont j'ai connaissance. Les entreprises du XXI^e siècle sont obligées

d'améliorer sans cesse leurs performances sous la pression de la mondialisation, de la concurrence, des mutations technologiques, de la modification des marchés, des soubresauts économiques et de l'augmentation des normes de qualité ; il devient donc nécessaire de réfléchir en termes de résultats et d'actions.

« Qu'est-ce que vous attendez de cette réunion ? », « Quelle est la raison d'être de ce formulaire ? », « Qu'est-ce que la personne idéale pour ce poste serait capable de faire ? », « Qu'espérons-nous de ce logiciel ? » : autant d'exemples parmi les mille questions que l'on a le grand tort d'omettre dans bien des milieux. Dans les grandes assemblées, les belles paroles ne manquent pas, mais le fait de se demander « Pourquoi fait-on ça ? » et « Qu'est-ce que cela changera si on réussit ? », et d'en appliquer les réponses au niveau opérationnel quotidien, donnerait des résultats spectaculaires.

La question de la productivité exprimée aux plus hauts niveaux des entreprises avec lesquelles nous collaborons tourne autour des mails et des réunions : il y en a trop, et nous perdons trop de temps avec des contenus apparemment non stratégiques. Il est très facile que ces supports de communication deviennent un maelström stérile, qui pompe de l'énergie. Des réunions non ciblées suscitent des mails superflus, qu'il faudra clarifier dans des réunions, d'où de nouveaux e-mails, etc. Les réunions et les mails sont vitaux pour la vie d'un organisme, mais ils représentent trop souvent un mal nécessaire par manque de rigueur concernant leur raison d'être et les résultats que l'on en attend.

La subsidiarité bénéficie à ceux qui cessent de se comporter en victimes et s'orientent en fonction de leurs résultats et d'actions bien définies. Quand cela devient la norme dans un groupe, cela améliore de façon significative non seulement la production, mais aussi l'atmosphère. Chacun a suffisamment de soucis avec ses problèmes et ses opportunités : le négativisme

« Une perspective sans action n'est qu'un rêve ; une action sans perspective est une corvée ; une perspective et une action sont l'espoir du monde. »

Relevé dans une église du Sussex, Angleterre, vers 1730

et la résistance passive doivent en permanence s'effacer devant la focalisation sur les résultats espérés à l'horizon approprié.

Les détails de la façon dont chacun traite sa boîte de réception, ses mails et ses conversations avec les autres se reflètent sur l'ensemble de l'organisation et de la culture de l'entreprise. Si on baisse les bras, si les décisions se heurtent à une résistance systématique et si toutes les boucles ouvertes ne sont pas gérées de façon responsable, cela retentira et s'amplifiera dans tout le groupe : tout le monde se sentira assiégé, courant d'un départ d'incendie à l'autre dans le plus grand stress. Si en revanche, les membres du groupe adoptent les principes de *GTD*, l'entreprise peut s'attendre à des niveaux supérieurs de performance. Les problèmes et les conflits ne disparaîtront pas pour autant : il s'en trouve chaque fois que l'on essaie de changer – ou de garder – quelque chose. Pourtant, les comportements pratiques décrits dans cet ouvrage offrent le ciblage et le cadre pour les résoudre de la façon la plus productive.

On me demande souvent : « Comment cette méthode peut-elle améliorer une entreprise ? ». Eh bien, tous les principes que j'ai présentés s'appliquent aussi bien à l'entreprise qu'à l'individu. Saisir ce dont s'occupe un groupe, clarifier les résultats souhaités et les actes exigés, revoir régulièrement l'état des lieux et intégrer les réalités nouvelles, redistribuer en permanence les ressources : telles sont les bonnes pratiques au cœur de toute équipe ou société fonctionnelles. Mais de même que l'on ne peut pas apprendre à lire à une entreprise, on ne peut pas s'attendre à « améliorer une entreprise » comme ça, avec *GTD*. Pour occuper leur place dans l'économie de la connaissance, la plupart des organismes ont besoin de gens qui savent lire ; la culture d'entreprise peut fournir la formation et le soutien garantissant cela. En outre, ces mêmes entités auront besoin de gens maîtrisant l'art de la productivité sans stress, pour pouvoir fonctionner suivant les normes exigeantes de ce nouveau siècle. Quand cela est acquis dans une entreprise à travers ses attentes, ses formations et ses modélisations, en partant du sommet de la hiérarchie, les résultats en termes de productivité peuvent être profonds.

***GTD* ET LES SCIENCES COGNITIVES**

Depuis la première édition de *Getting Things Done*, de nombreuses recherches en psychologie sociale et cognitive ont documenté et validé l'efficacité des principes qui sous-tendent cette méthode. Jusque-là, ces pratiques n'étaient confirmées qu'empiriquement. Qui appliquait les techniques de *GTD*, c'est-à-dire la collecte des idées, leur clarification, leur structuration et la réflexion sur leurs résultats obtenait le résultat suivant : plus de clarté, de contrôle sur son emploi du temps, de concentration, ainsi que tous les bénéfices personnels et organisationnels d'une telle expérience. Si vous avez plus ou moins commencé à mettre en place les pratiques que j'ai expliquées jusqu'ici, vous avez sans aucun doute remarqué leur effet positif sur votre quotidien.

Les études rigoureuses conduites par des spécialistes dans le domaine cognitif, des aspects personnels aux aspects organisationnels, fournissent maintenant une base théorique à cette méthode : nous comprenons comment et pourquoi elle produit des effets aussi positifs. D'une certaine manière, c'est un peu enfoncer des portes ouvertes et prouver que la gravité existe bien après que nous l'avons expérimentée. Mais cela renforce la crédibilité de mes conseils de gestion et d'organisation et explique pourquoi

des procédés aussi simples et les changements de comportement finalement mineurs décrits dans *S'organiser pour réussir* ont des résultats aussi spectaculaires.

Ces recherches ont été faites dans différents cadres et disciplines.

- ▶ La psychologie positive
- ▶ La cognition distribuée : la valeur d'un « cerveau externe »
- ▶ La libération du poids cognitif de tâches inachevées
- ▶ La théorie du flux
- ▶ La théorie du *self-leadership*
- ▶ La réussite par la définition des buts à atteindre
- ▶ Le capital psychologique (*PsyCap* en anglais)

GTD ET LA PSYCHOLOGIE POSITIVE

En 2000, Martin Seligman a assumé la présidence de l'association américaine de psychologie. Dès son discours liminaire, il a appelé tous les professionnels de la discipline à ne plus se cantonner à la description et au diagnostic des aspects négatifs de la condition humaine, pour s'intéresser davantage à l'étude de ses aspects positifs. Son message était dans le droit fil des idées d'Abraham Maslow, datant du milieu du xx^e siècle : celui-ci décrivait le développement personnel comme le domaine le plus fécond de la psychologie. Mais depuis ce pressant appel de Seligman, la psychologie positive s'est étendue au point de devenir un élément à part entière de la discipline.

Ce changement de perspective a conduit à une extension des recherches tant théoriques qu'appliquées. On a ainsi pu comprendre mille constructions mentales, ce qui a servi à améliorer la vie de nombreux patients. La psychologie positive est une discipline très vaste, touchant des concepts comme le bonheur, le bien-être psychologique, l'expérience optimale, la recherche de sens, la passion, la notion de but, le *leadership*, la force, les valeurs, le tempérament et le mérite. Des programmes d'études

ont émergé et continuent à se développer dans le monde entier autour de ces thèmes.

En quoi cela rejoint-il *S'organiser pour réussir* ? *GTD* est bien plus qu'un moyen de gérer ses tâches quotidiennes et ses projets. L'efficacité et la productivité ne peuvent être des buts en soi : sous de nombreux aspects, la méthode *GTD* donne du sens au travail, améliore le bien-être psychologique et la vie en général. Les pratiques de base de *GTD* – comme l'externalisation de la pensée face à de nombreuses données, la capacité à collecter, clarifier, organiser et évaluer ses idées – améliorent véritablement et profondément le quotidien. Ceci dit (et vécu ! si c'est votre cas), il reste intéressant de se pencher sur les diverses théories et études centrées sur les relations entre psychologie, bien-être et performance : ils ont tous trois à voir de près avec les principes et les pratiques de *S'organiser pour réussir*.

COGNITION DISTRIBUÉE ET CERVEAU EXTERNE

Un article remarqué a été publié en 2008 par deux chercheurs belges, qui ont analysé ma méthode à la lumière des acquis et des bases de travail des sciences cognitives* : « *Getting Things Done* : la science derrière la productivité sans stress ».

Je ne puis retranscrire ici l'intégralité de leurs conclusions (l'article vaut la peine d'être lu de nombreuses fois), mais il suffit de dire que leur thèse a

L'esprit de l'homme est fait pour avoir des idées, pas pour les stocker.

une vaste portée : l'esprit humain, doué pour l'élaboration et la détection de modèles et de systèmes, est fait pour *avoir* des idées et non pour les *retenir*. La structure de l'intelligence humaine est telle que nous sommes très doués pour reconnaître mais très mauvais pour nous souvenir. D'un coup d'œil à votre agenda, vous pouvez en quelques secondes avoir une vision d'ensemble du

* Francis Heylighen et Clément Vidal, « *Getting Things Done* : la science derrière la productivité sans stress », *Long Range Planning* 41, no 6 (2008) : 585-605.

déroulé de votre journée, de son contenu et des différents sujets à traiter. Mais il vous sera beaucoup plus difficile de vous rappeler du contenu des quinze prochains jours.

L'ouvrage de Daniel Levitin, *The Organized Mind**, expose admirablement les découvertes des sciences cognitives expliquant notre capacité toute limitée à gérer et retenir des données à l'ère de l'information, ainsi que la nécessité d'établir et d'utiliser un « cerveau externe ».

La conclusion de tout cela, c'est que lorsque vous vous servez de votre mémoire comme de système de classement (comme la plupart des êtres humains sur cette planète, qui gèrent leur vie de cette manière), il est normal que votre esprit sature et régresse en performances : vous lui demandez un travail intense pour lequel il est mal outillé.

La pensée, toutefois, devient plus fluide lorsqu'on lui présente, dans le bon contexte, des éléments précis sur lesquels se concentrer : les bons rappels de réflexion et d'action (comme lire un e-mail, puis organiser dans votre agenda une réunion pour traiter de la question évoquée dans l'e-mail). Vous savez que vous verrez cette réunion dans votre agenda suffisamment à l'avance pour vous y préparer.

La méthode *GTD* vous permet d'identifier les éléments qui méritent votre attention, de les traiter avec efficacité et de mettre en place les rappels qui déclenchent une réflexion appropriée au bon moment. Les chercheurs belges expliquent clairement, par des données scientifiques, comment améliorer la productivité de notre pensée, en l'appliquant aux domaines où elle excelle. Ou comment être plus efficace au moindre effort !**

* *The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload*, Daniel J. Levitin (New York : Dutton, 2014).

** Les théories et la compétence de Heylighen se basent sur l'analyse du comportement des insectes : ces animaux doués d'un cerveau minimal arrivent à des résultats phénoménaux. En se basant sur *GTD*, il explique, et c'est fascinant, pourquoi nous autres humains devrions faire pareil.

LA LIBÉRATION DU POIDS COGNITIF DES TÂCHES INACHEVÉES

Le Dr Roy Baumeister et son équipe ont fait des recherches extrêmement fructueuses, au début de ce siècle, pour déterminer les effets de tâches – buts, projets, idées, etc. – entamées mais qui n'ont jamais été menées à terme. Ses conclusions confirment ce dont je fais l'expérience depuis des dizaines d'années : les tâches inachevées accaparent beaucoup de place mentale, ce qui limite notre clarté d'esprit et notre capacité de concentration*.

Mais le Dr Baumeister va plus loin, ce que confirment également les pratiques de *GTD* : il n'est pas indispensable d'achever ces tâches pour soulager le cerveau. Il suffit de garantir au cerveau que cette tâche sera un jour achevée**.

Selon Baumeister, il suffit de déterminer la prochaine action à conduire, et de mettre un rappel adéquat là où on est sûr de le voir en temps voulu. Ma pensée et ma méthode sont abondamment citées dans son merveilleux ouvrage *Willpower* : la méthode *GTD* y est considérée comme un moyen de « muscler » le mental, qu'il faut utiliser en permanence, notamment lorsqu'il s'agit d'acquérir des connaissances***.

LA THÉORIE DU FLUX

Un concept très populaire qui a souvent été associé à la méthode *GTD* est l'idée de flux, que l'on entendra ici par « état de performance et de concentration optimales ». C'est ce que les grands

* Roy F. Baumeister et E. J. Masicampo, « Unfulfilled Goals Interfere with Tasks Than Require Executive Functions », *Journal of Experimental Social Psychology* 47, no 2 (2011) : 300-11.

** Roy F. Baumeister et E. J. Masicampo, « Consider It Done! Plan Making Can Eliminate the Cognitive Effects of Unfulfilled Goals », *Journal of Personality and Social Psychology* 101, no 4 (2011) : 667-83.

*** Roy F. Baumeister et John Tierney, *Willpower* : « Discovering the Greatest Human Strength » (New York : Penguin Press, 2011).

athlètes appellent « être au top de sa forme » et c'est analogue à l'idée de « l'esprit comme l'eau d'un lac » évoquée au premier chapitre.

L'expérience du flux est caractérisée par divers éléments dont plusieurs sont mis en place par l'approche *GTD*. Pour faire l'expérience du flux, vos compétences doivent répondre parfaitement aux défis que vous avez à relever. Si la tâche est trop complexe pour vos compétences, c'est angoissant ; si vos compétences dépassent trop largement la tâche, il est assez probable que vous vous ennuyiez*. Le flux se caractérise généralement par une concentration complète sur la tâche en question : les objectifs sont clairs et l'on se sent parfaitement maître de la situation. Dans l'expérience du flux, on est préparé à la tâche suivante tout en retirant une satisfaction immédiate de la tâche actuelle. On est à la fois dans l'action et dans l'attention, et l'on perd complètement la notion du temps et de soi-même. La motivation est avant tout liée à la satisfaction procurée par l'accomplissement de la tâche elle-même, elle n'est pas extérieure. Une personne faisant une expérience optimale du flux est totalement absorbée par ce qu'elle fait. Lorsque l'on a fait cette expérience une fois, on est souvent très attiré par des activités qui permettraient de la renouveler.

Le concept de flux a été identifié et travaillé dans des activités de loisirs (par exemple l'escalade ou la peinture), mais Csikszentmihalyi et LeFevre** ont noté que les activités à haut niveau de compétence et de défi se présentent plus au travail (54 %) que dans les loisirs (18 %). Csikszentmihalyi explique que beaucoup de métiers offrent des objectifs et une structure qui permettraient de faire l'expérience du flux, phénomène associé à un très haut niveau de bien-être***.

* MihalyCsikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York : Harper Perennial, 1990).

** M. Csikszentmihalyi et J. LeFevre, « Optimal Experience in Work and Leisure », *Journal of Personality and Social Psychology* 56, no 5 (1989) : 815–22.

*** Clive Fullagar et E. Kevin Kelloway, « Work-Related Flow », dans *A Day in the Life of a Happy Worker*, éd. Arnold B. Bakker et Kevin Daniels (New York : Psychology Press, 2013), 41–57.

La méthode *GTD* inclut la mise en place de conditions déterminantes pour faire l'expérience du flux : entre autres, la définition d'objectifs clairs et l'obtention d'une satisfaction. *GTD*

On ne peut apporter son attention consciente qu'à une chose à la fois. Si cette chose accapare totalement l'attention, on est dans le flux.

rejoint le cœur de l'expérience du flux en soulignant l'importance d'accomplir une tâche à la fois. Il s'agit de se concentrer sur une seule activité et de restreindre son champ de stimulations possibles. L'application de *GTD* permet de faire plus aisément l'expérience du flux, tant au travail que dans sa vie personnelle. En vidant son esprit au profit d'un cerveau externe, on évalue mieux ses progrès, ce qui est une forme de retour d'information. Le fait d'avoir une vue d'ensemble de tous ses engagements au travail et dans sa vie personnelle aide à prendre de meilleures décisions et à classer ses priorités à tout moment, ce qui permet en retour de mieux s'engager dans chaque tâche à accomplir : cela réunit les conditions indispensables à l'expérience du flux.

LA THÉORIE DU SELF-LEADERSHIP

Cette théorie s'est développée dans le courant des années 1980, comme un prolongement du concept d'autogestion. D'après Neck et Manz*, le *self-leadership* conduit l'individu à mieux contrôler son propre comportement, en s'influençant à l'aide de stratégies comportementales et cognitives bien spécifiques. Le succès de la théorie du *self-leadership* s'est vu confirmer par un très grand nombre de publications, de livres et de revues, ainsi que par l'explosion du nombre de programmes d'entraînement au *self-leadership*.

On distingue généralement trois catégories de stratégie : les stratégies comportementales, les stratégies de récompense et les modèles de pensée constructive.

* Christopher P. Neck et Charles C. Manz, *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 6^e éd. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall, 2012), 192.

Les stratégies comportementales travaillent généralement sur la capacité de l'individu à gérer son propre comportement. Dans le contexte du travail, ces stratégies insistent particulièrement sur la nécessité d'accomplir des tâches souvent peu intéressantes. On apprend alors à s'observer, à se fixer des buts, à s'auto-récompenser mais aussi s'auto-punir, ainsi qu'à se donner des exemples.

Les stratégies de récompense ont pour but de mettre l'individu dans des situations motivantes et de lui faire faire des activités gratifiantes. Il s'agit donc de remodeler des tâches ou des activités peu attrayantes pour les rendre attrayantes. Son attention se polarise alors sur l'aspect agréable et satisfaisant de l'activité.

Les modèles de pensée constructive s'attachent à créer des modes de pensée qui ont un impact favorable sur la performance. On s'appuie sur des outils comme l'imagerie mentale, l'auto-conviction et le remplacement de croyances et d'*a priori* négatifs par des convictions positives.

On retrouve *GTD* dans ces trois types de stratégies, surtout dans l'auto-observation. Un système *GTD* bien construit s'appuie sur un support physique qui déclenche les actions à venir. *GTD* inclut aussi une vive satisfaction qui s'apparente aux stratégies de récompense. On tire en effet un plaisir certain à prendre en compte les menues tâches du quotidien et à les accomplir : il suffit pour cela d'un peu de temps et d'un bon vidage de la « mémoire vive ». Enfin, l'une des idées clés de *GTD* est de considérer son activité non comme un ensemble de grands projets mais comme une liste d'actions concrètes à mener. On passe alors d'une attitude défaitiste et passive à un état dynamique et motivé qui permet d'accomplir beaucoup plus : c'est un exemple parfait de pensée positive.

Le fait de mettre en place des rappels que l'on remarquera au bon moment constitue une pratique essentielle menant à la productivité sans stress.

Il est aujourd'hui prouvé que les stratégies de *leadership* améliorent la notion d'auto-efficacité, qui est l'une des constructions mentales

les mieux documentées en psychologie organisationnelle. Ces notions sont reliées à celles de satisfaction et de performance au travail ainsi qu'à d'autres comportements organisationnels valorisés tant par les employés traditionnels que par les entrepreneurs.

LA RÉUSSITE PAR LA DÉFINITION DES BUTS À ATTEINDRE

Sans but à atteindre, la vie perd beaucoup de sens : *GTD* permet de construire ses objectifs, tant personnels que professionnels. Gollwitzer et Oettingen ont conduit des recherches extrêmement importantes sur l'atteinte des objectifs, notamment en développant l'idée de « l'intention d'exécution »*. En résumé, ils affirment que le meilleur moyen d'atteindre ses objectifs (c'est-à-dire d'accomplir des actions en vue d'un but identifié) est de créer dans son esprit un lien de cause à effet lorsque sera accomplie telle ou telle action conduisant au but. Lorsqu'on fait des projets (c'est-à-dire que l'on a des intentions) à l'avance et que l'on décide quelles actions seront menées et dans quel contexte, les décisions suivantes sont prises quasi automatiquement, sans effort de volonté particulier. En d'autres termes, si vous êtes confiant que telle ou telle action plus ou moins automatique sera assez gratifiante pour vous faire avancer vers votre but, vous pourrez réellement compter sur cette énergie au moment décisif. Vous ne serez pas usé par l'inquiétude permanente de savoir qu'il faudra tôt ou tard décider.

GTD et ce concept d'intention sont liés par le système de rappels qui déclenchent l'action conduisant au but. Par exemple, vous pouvez choisir comme intention « Lorsque je suis à mon bureau avec plus d'une heure de temps libre devant moi et de l'énergie à revendre, je prends ma liste ACTIONS SUIVANTES et je choisis une tâche importante sur laquelle travailler. » Ou bien « Le dimanche

* Peter M. Gollwitzer et Gabrielle Oettingen, « Planning Promotes Goal Striving », dans Kathleen D. Vohset Roy F. Baumeister, eds., *Handbook of Self-Regulation: Research, Theory, and Applications*, 2^e éd. (New York: Guilford, 2011), 162–85.

après-midi, je fais un point sur ma semaine. » Ou encore « Lorsque je suis agité et que je me sens débordé, je procède à un nettoyage de ma “mémoire vive”. » Comme vous le voyez, il existe une infinité d'intentions possibles à mettre en place.

LE CAPITAL PSYCHOLOGIQUE

Le *PsyCap* est un domaine relativement nouveau, au sein duquel les psychologues organisationnels commencent à pouvoir évaluer les capacités d'ensemble des travailleurs et leurs effets. On y définit quatre aspects : l'auto-efficacité, l'optimisme, la résilience et l'espoir.

- ▶ *L'auto-efficacité* représente la confiance nécessaire à entreprendre et à poursuivre les efforts nécessaires pour venir à bout de tâches difficiles.
- ▶ *L'optimisme* représente les *a priori* positifs indispensables pour réussir maintenant et à l'avenir.
- ▶ *L'espoir* est la persévérance vers un but donné, quitte, si nécessaire, à redéfinir les chemins qui y mènent.
- ▶ *La résilience* signifie la capacité à rebondir face à l'adversité ou aux obstacles pour revenir à l'état originel – voire supérieur – de motivation.

Prise séparément, chacune de ces variables produit divers résultats. Par exemple, les statistiques montrent que le degré d'optimisme d'un individu est corrélé à certains résultats comportementaux spécifiques. Toutefois, lorsque ces quatre éléments sont considérés ensemble au sein de ce que l'on appelle maintenant le capital psychologique, les résultats dépassent largement la somme des bénéfices de chaque composant. Malgré son histoire relativement courte en tant que concept, le capital psychologique est déjà relié à de nombreux résultats très positifs en psychologie individuelle

et organisationnelle, comme la performance au travail*** et le bien-être psychologique***.

Le capital psychologique est plus la description d'un état qu'un trait particulier en tant que tel : c'est quelque chose qui évolue ou que l'on peut faire évoluer, qui se développe ou s'amoin-drit, parfois d'un instant à l'autre, comme dans des sautes d'humeur. En d'autres termes, c'est la différence que vous expérimentez entre un « bon jour » et un « mauvais jour ». Vous vous sentez prêt à soulever des montagnes ou au contraire complètement écrasé ? La bonne nouvelle, c'est que de tels états sont assez aisément modifiables : vous pouvez faire en sorte d'améliorer cela sans changer profondément un aspect de votre personnalité.

GTD est intimement lié aux quatre éléments d'un fort capital psychologique et à ses résultats. En permettant de créer et de conserver une vue d'ensemble de son travail et de celui des autres afin de prendre les bonnes décisions au bon moment, on acquiert presque mécaniquement la confiance et la maîtrise de sa vie (*l'auto-efficacité*). La simple identification de boucles ouvertes afin de les externaliser vous débarrasse le cerveau pour identifier systématiquement les actions concrètes à conduire : c'est un exercice simple de maîtrise et de concentration. Quelqu'un qui se sert de *GTD* sait exactement ce qu'il a à faire et comment le faire, au vu de ses contraintes matérielles, de temps et d'énergie.

La mise en place de *GTD* permet de réunir les conditions de plus d'*optimisme*, car elle permet de faire le lien entre la réussite d'un projet et les efforts qui y ont été consacrés. L'individu

* F. Luthans, B. J. Avolio, J. B. Avey et S. M. Norman, « Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction », *Personnel Psychology* 60, no 3 (2007) : 541–572.

** T. Sun, X. W. Zhao, L. B. Yang et L. H. Fan, « The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Approach », *Journal of Advanced Nursing* 68, no 1 (2012) : 69–79, doi:10.1111/j.1365-2648.2011.05715.x.

*** J. B. Avey, F. Luthans, R. M. Smith et N. F. Palmer, « Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-being Over Time », *Journal of Occupational Health Psychology* 15, no 1 (2010) : 17–28, doi:10.1037/a0016998.

met au point un projet qui a du sens pour lui, définit les étapes pour le réussir puis, idéalement, suit ce processus jusqu'à l'achèvement du projet en question. À chaque réussite, il accumule un capital de confiance qui le rend capable d'encore plus. En outre, la concentration sur la prise de décision, fondamentale en *GTD* – le « travail consistant à définir le travail » – permet de travailler sur les deux aspects de l'*espoir* : se fixer des buts et identifier les chemins qui y mènent. L'individu visualise des objectifs (« Une fois fini, qu'est-ce que ça donne ? ») et définit les tâches à accomplir pour parvenir à ces objectifs (« Quelle est la prochaine étape ? ») : c'est le processus des décisions fondamentales.

Il n'existe pas encore de données empiriques sur le fait que les personnes utilisant *GTD* sont mieux à même de se remettre d'un échec (c'est la *résilience*), mais j'ai eu de nombreux retours, y compris de la part des personnes les plus brillantes de la planète, qui ont validé cela. Ces personnes ont abondamment témoigné qu'elles doivent à *GTD* d'avoir conservé leur stabilité, leur productivité et jusqu'à leur santé mentale, malgré de grosses urgences familiales ou d'importants changements dans leur carrière. *GTD* donne, face à une situation complexe, un sentiment de calme et de contrôle qui laisse les capacités mentales intactes pour gérer la situation et recalibrer de nombreux facteurs en temps réel. Dans un moment de stress ou de difficulté, les personnes capables d'une pensée claire seront forcément plus efficaces et auront plus de chance de sortir indemnes de l'épreuve.

Le modèle du capital psychologique permet aussi de comprendre pourquoi les groupes qui ont intégré *GTD* comme une norme de leur culture d'entreprise font l'expérience de « remonter la chaîne alimentaire » de leur organisation grâce à leur productivité et leur réactivité. Que le concept de capital psychologique devienne ou non un domaine vérifiable de la psychologie organisationnelle, c'est un cadre formidable pour décrire les bénéfices affectifs, mentaux, intellectuels et même physiques de *GTD*.

Je ne doute pas que les années à venir verront émerger une grande quantité de nouvelles données scientifiques qui valideront ce que je pressens depuis le tout début de mon expérience avec ce modèle, et que chacun de mes clients a pu expérimenter : lorsque toutes les données importantes de notre environnement sont collectées, classées et organisées, cela permet à notre intellect de se libérer et de donner le meilleur de lui-même. Les résultats de ces expériences sont indiscutables.

PROGRESSER EN *GTD*

La méthode *GTD* peut se pratiquer à différents niveaux de maîtrise : on peut se perfectionner toute la vie. C'est un peu comme le violon, le tennis et les échecs. Ou même les mathématiques, la poterie, l'histoire de l'art et la parentalité. Il s'agit d'apprendre et d'appliquer des gestes et des techniques : il y a toujours matière à améliorer son tour de main.

GTD consiste à gérer ses activités et ses engagements, qui représentent un flux constant et changeant à tout âge et à tout niveau. Ma méthode permet d'identifier et de choisir ses centres d'intérêt et de préoccupation en restant confiant et détendu. L'activité et les sujets de réflexion changeront avec le temps, parfois de façon radicale, mais la manière de gérer le changement peut s'améliorer en permanence.

L'idée de *maîtrise* ne se réfère pas au nirvana zen, paisible et illuminé, d'un vieux sage chinois sur sa montagne (même si c'est une option possible et plutôt agréable). Il s'agit plutôt d'être capable de comportements productifs apportant clarté, stabilité et concentration lorsque c'est nécessaire, dans quelque domaine que ce soit.

Cette capacité est particulièrement mise à l'épreuve lorsque l'on est confronté à des événements qui déstabilisent ou distraient, et brouillent le quotidien ; ceci est absolument normal lors de

n'importe quel changement. L'idée d'avoir « l'esprit comme l'eau d'un lac » ne sous-entend pas que cette eau est toujours paisible. Au contraire, l'eau s'adapte à tous les mouvements, au lieu de s'y opposer. Cela peut aller de la somme de travail qui augmente lors du passage en 6^e aux exigences d'un nouveau poste, en passant par le vague malaise du départ en retraite.

La maîtrise de *GTD* implique d'apprendre et d'intégrer différentes bonnes pratiques, puis de les mettre en pratique de façon intégrée : l'effet de cette synergie est supérieur à la somme des éléments qui la composent. Lorsque l'on apprend le tennis, on se concentre sur différents mouvements bien spécifiques, tels le revers, le coup droit, la chandelle et le service. Mais lors d'un match, il faut savoir utiliser chacun à bon escient. Plus vous maîtrisez une discipline, plus votre concentration permet de mettre en place une stratégie globale. De même, la maîtrise de *GTD* implique de connaître chaque élément, technique et outil afin de les incorporer dans ses activités quotidiennes. Plus vous maîtriserez une approche et un système intégrés, moins vous y penserez.

LES TROIS NIVEAUX DE MAÎTRISE

À force de suivre des personnes qui ont opté pour la méthode *GTD*, j'ai remarqué trois niveaux de maîtrise :

1. utilisation des fondamentaux pour gérer le flux de travail ;
2. mise en place d'un système plus poussé de gestion de la vie en général ;
3. amélioration des outils pour créer de l'espace et améliorer sa productivité et sa créativité.

Une bonne analogie me paraît être celle de l'apprentissage de la conduite. Au début, on apprend les bases, afin de prendre le contrôle de l'automobile sans se blesser ni blesser les autres. Les mouvements paraissent étranges et souvent contre-intuitifs. Mais une fois que l'on est assez bon pour passer le permis, de nouveaux horizons s'ouvrent car on peut se déplacer et transporter des

choses, ce qui était impossible auparavant. Puis vient le jour où on est capable de conduire sans penser au fait de conduire, c'est devenu un automatisme. Enfin, on décide de s'offrir un véhicule dernier cri : le défi est alors de se concentrer sur la route devant soi, en faisant un avec son véhicule. On fait alors l'expérience très gratifiante de la haute performance.

Chacune de ces étapes se caractérise par l'horizon auquel on se situe et par l'application de techniques spécifiques. Au début, on a l'impression que les gestes sont saccadés et manquent d'harmonie, tandis qu'ils sont en réalité souples et lisses mais centrés sur des horizons proches. Ensuite, alors que l'on gagne en confiance, l'horizon de concentration se situe au prochain carrefour ou bretelle de sortie. Enfin, on passe à un horizon multiple pour se déplacer en ville, vigilant mais confiant. De même, les techniques de la *GTD* deviennent petit à petit une seconde nature et on peut cesser de penser aux manettes du système pour se concentrer sur les résultats.

MAÎTRISER LES BASES

Aussi simple que cela paraisse, l'acquisition de compétences avec les fondamentaux de *Getting Things Done*, c'est-à-dire les bases, peut être longue. Les concepts et les principes sont faciles à saisir, mais il n'est pas évident de les mettre en pratique. Le processus n'est ni automatique ni aisé. Comme toute compétence un peu poussée – conduire, porter un atémi au karaté ou jouer de la flûte –, les premiers mouvements sont un peu maladroits et l'on se sent gauche. Il faut avoir refait le même geste mille fois pour qu'il devienne spontané, fluide et élégant. Il n'y a pas d'autre solution. C'est aussi vrai pour la pratique de la *GTD*.

Par exemple, la collecte de *tout* ce qui est potentiellement important et son classement dans la boîte de réception, afin que rien ne reste en souffrance dans la tête, est une habitude aussi complexe à mettre en place que le créneau pour garer une voiture. Comme

beaucoup d'aspects de *GTD*, le fait de noter les choses n'est pas une compétence en soi, mais plutôt une habitude qui peut paraître ne pas en valoir la peine, pour ne pas dire carrément contre-intuitive. « Si ce n'est pas à faire en urgence, pourquoi s'embêter ? ». Le vrai défi est de se rendre compte qu'il est indispensable d'externaliser ce type d'élément, et d'exécuter l'action correspondante avec des outils que l'on a sous la main en permanence.

Certaines pratiques de base, même lorsqu'elles sont mises en place au début, peuvent s'atrophier à cause d'un usage incomplet ou dépassé ; il faut donc veiller à :

- ▶ éviter de prendre des décisions au moment d'ajouter un élément dans sa boîte de réception ;
- ▶ utiliser systématiquement la liste EN ATTENTE, afin que tous les éléments attendus de tierces personnes soient inventoriés et suivis ;
- ▶ tenir à jour les listes ORDRE DU JOUR pour toute communication ;
- ▶ garder un système de classement simple et accessible ;
- ▶ garder son agenda le plus minimaliste possible, sans le polluer avec des tâches non datées ;
- ▶ faire une revue hebdomadaire du système pour le garder à jour et fonctionnel.

☹ Ça s'en va...

Si vous souhaitez vraiment vous mettre à *GTD*, ce n'est pas très difficile comme j'ai essayé de vous l'assurer au moyen de divers conseils dans les premiers chapitres de ce livre. Cependant, viendra le moment où votre vie quotidienne finira forcément par vous déborder : les habitudes récentes que vous n'avez pas encore complètement intégrées dans votre quotidien risquent de passer à la trappe.

On est tellement habitués à garder les choses en tête que l'on revient très facilement à la manière de fonctionner antérieure. Le fait de décider de l'action suivante exige un véritable effort cognitif que l'on esquiverait facilement quand on n'est pas dans

l'urgence. Si on ne ménage pas dans son emploi du temps les heures (ou minutes) nécessaires pour l'indispensable revue hebdomadaire, c'est tout le système qui prend l'eau : on ne peut plus faire confiance à ses listes pour avoir une vision claire des tâches à réaliser. Le système cesse de prouver son utilité, et il devient le château de la Belle au bois dormant. Vous voyez, il est très facile de se fourvoyer en peu de temps.

➔ ... et ça revient !

La grande bonne nouvelle, c'est qu'il est aussi facile de *reprendre* ses bonnes habitudes que de les perdre. Il suffit de revisiter les bases : posez-vous, prenez de quoi noter et videz-vous de nouveau la tête ; désherbez vos listes projets et actions suivantes ; repérez et ajoutez les nouveaux projets et les nouvelles actions suivantes dans leurs listes respectives ; nettoyez ce qui a débordé du système. C'est fait !

Vous avez un peu lâché prise et vous essayez de vous y remettre ? Pas de panique : cela arrive quasiment à tout le monde, notamment aux débutants. D'après mon expérience, il faut facilement deux ans pour intégrer complètement la méthode et en faire un réflexe, une seconde nature.

Seconde bonne nouvelle : même lorsque l'on a pioché quelques techniques çà et là sans adopter le système dans son intégralité, cela peut beaucoup aider. Si vous n'avez rien retenu de plus que la règle des deux minutes, elle vaut son pesant d'or. Si vous notez plus qu'avant les choses qui vous encombrant indûment l'esprit, vous dormirez mieux. Si vous remettez plus régulièrement à zéro les courriels de votre boîte d'entrée, c'est déjà une excellente chose. Et si vous commencez à vous demander de temps en temps « Quelle est la prochaine chose à faire maintenant ? », pour vous-même et vos collaborateurs, vous améliorerez votre productivité tout en réduisant votre stress.

Bien sûr, plus ces techniques sont combinées et fonctionnent de façon intégrée, plus vous ferez l'expérience d'une maîtrise efficace et détendue. Le simple fait d'assurer les bases change beaucoup de choses pour la plupart de ceux qui essaient. Si vous atteignez ce stade, vous deviendrez plus productif, vous ferez les choses plus rapidement et plus facilement et, surtout, vous apprendrez que vous pouvez vous faire confiance pour la gestion de vos activités courantes. Cette première étape de la maîtrise de la méthode *GTD* vous permet de vous concentrer à une échelle horaire, voire quotidienne.

NIVEAU INTERMÉDIAIRE : GESTION INTÉGRÉE DU QUOTIDIEN

À ce stade, vous êtes prêt pour passer à la vitesse supérieure : avoir une vision de votre vie à un horizon hebdomadaire, mensuel, voire plus. Cela demande un peu plus de vigilance et de pratique. Comme je le précisais plus haut, mieux vous conduisez, plus vous voyez loin : vos mouvements sont plus doux et vous vous concentrez sur votre destination plus que sur le mécanisme qui va vous y conduire. De même, lorsque l'on commence à maîtriser avec une certaine maturité le processus de *GTD*, on n'est plus concentré sur le système lui-même ni sur sa façon de l'améliorer, mais on le pratique de manière plus souple et personnelle, comme un outil à sa main qui permet de mieux contrôler plus de domaines et sur des durées plus longues.

Le premier niveau d'application de la méthode introduit la gestion par les boîtes de réception, les réunions, les e-mails, les appels téléphoniques, l'agenda, les listes, le classement, l'utilisation des bons outils... Le niveau intermédiaire, quant à lui, se concentre plus sur les questions importantes dont dépendent les basiques. On se réfère à des questions plus larges : les projets que l'on souhaite achever, les problèmes à résoudre, les domaines d'intérêt et de compétence qui se croisent dans nos vies complexes. Pourquoi est-ce que je reçois cet e-mail ? Quel est le but de cette

réunion, pourquoi dois-je m'y rendre ? Quelle est la prochaine échéance qu'il faut que je commence à étudier maintenant ? Quels projets deviennent des un jour peut-être et inversement, parce que mes priorités ont évolué ?

La maîtrise des fondamentaux, qui inclut les bases d'une exécution efficace, permet aussi de faire de la place pour atteindre un niveau de contrôle plus élevé : les projets, leur définition, leur gestion et leurs relations entre eux, afin de les étendre au cadre dans lequel on travaille et vit. L'externalisation de vos idées vous libère et démultiplie vos capacités cognitives, ouvrant la voie à une utilisation beaucoup plus créative et productive de votre système intégré de gestion personnelle.

Les marques de ce second niveau de maîtrise de *GTD* sont les suivantes :

- ▶ un inventaire des projets complet, clair et à jour ;
- ▶ une vision claire des rôles, responsabilités et intérêts de chacun, professionnellement et personnellement ;
- ▶ un système de gestion intégré global, adapté à vos besoins et à vos objectifs, utilisé de manière dynamique au-delà du quotidien ;
- ▶ les imprévus et les nouveaux défis vous ancrent dans la méthode au lieu de vous déstabiliser.

🕒 Lorsque les projets deviennent le cœur de votre système opérationnel

En avançant sur le chemin de *GTD*, on atteint un stade où la liste projets devient l'élément moteur – plus qu'un outil de réflexion – de la liste prochaines actions ; vos projets eux-mêmes reflètent votre rôle et vos domaines de compétences et d'intérêts. L'altitude de votre système personnel de gestion s'est déplacé du niveau zéro à un palier quelque part entre les Horizons 1 et 2 (voir chapitre 2, p. 96).

Même si c'est le cœur de l'expérience d'une productivité sans stress, rares sont ceux qui possèdent un inventaire complet de leurs projets, revu et régulièrement mis à jour, même parmi ceux qui travaillent avec *GTD* depuis des années. Cependant, ceux qui parviennent à atteindre ce niveau et en réalisent l'intérêt font de leur liste projets le principe à partir duquel ils naviguent.

Vous le savez, ma définition d'un projet est large : tout objectif nécessitant plus d'une étape dans lequel on est engagé et au terme duquel il faut parvenir avant un an ; il peut paraître ardu de tous les définir, même s'ils sont clairs (« Acheter de nouveaux pneus », « Réparer l'imprimante », « Trouver une nouvelle baby-sitter », etc.). La vraie maîtrise de la méthode s'exprime par l'inclusion d'objectifs plus subtils, mais toutefois définissables clairement (« Clarifier le nouveau rôle d'Igor dans l'équipe », « Trouver des solutions pour améliorer les notes d'Elfried en maths », « Résoudre le problème de limite de propriété avec le voisin », etc.). La maîtrise de *GTD* (et de la vie elle-même, en fait !) passe par le fait de reconnaître tout ce qui retient l'attention (inquiétude, souci, problème, question, tension) et d'en faire des objectifs accessibles (des projets) qui ne demandent qu'à être concrétisés. La plupart des gens ont du mal à identifier les questions ou les opportunités avant de savoir que l'issue peut en être positive : c'est oublier qu'il faut explorer, chercher et parfois accepter de ranger un projet dans un tiroir parce qu'il n'y a pas de solution. Ce que vous mettrez en œuvre pour le souci de voisinage, les notes en maths de votre fille et le rôle du nouveau membre de votre équipe est un excellent exercice de gestion personnelle, si vous parvenez à identifier le projet en lui-même et les différentes étapes nécessaires pour le réaliser, aussi flou que soit le chemin pour le moment.

➤ Évaluer et enrichir votre liste de projets à partir de vos centres d'intérêt

Tout ce que l'on fait s'inscrit dans le cadre des responsabilités et des rôles que l'on a choisis d'endosser, ou dans le cadre de

centres d'intérêt. Par exemple, j'appelle mon frère pour prendre des nouvelles et en donner parce que les relations familiales sont importantes pour moi. Je passe acheter des fruits et des légumes parce que je considère qu'il est important de manger équilibré. J'établis un ordre du jour pour une réunion parce que j'ai besoin de maintenir une vision d'ensemble de mon rôle dans l'entreprise. Lorsque l'on se met à faire des listes projets à cet horizon, c'est-à-dire en prenant en compte les centres d'intérêt personnels et professionnels identifiables, on réalise systématiquement qu'il y a toujours plus de projets à ajouter. C'est aussi l'occasion de réaliser que l'on n'a pas accordé suffisamment d'importance à tel ou tel aspect de son travail ou de sa vie personnelle : on peut alors équilibrer et compléter ses listes projets.

➤ Un système de gestion intégré global

Le troisième aspect de ce niveau de maîtrise de *GTD* est que votre système ne se résume plus à une somme de listes, d'informations, d'applications et d'outils : c'est plutôt une sorte de « centre de contrôle » global, dont tous les éléments fonctionnent ensemble pour gérer efficacement tout ce qui arrive, prévu ou non. Vous personnalisez à volonté vos listes et catégories et votre manière de vous en servir, de manière réactive par rapport aux changements de votre environnement et à vos propres exigences, de plus en plus complexes.

C'est la preuve de la vigilance utile de *GTD*. Vous avez compris l'essence et la valeur des différents éléments du modèle et vous avez donc la liberté de le personnaliser pour plus de confort. Si nécessaire, vous pouvez reprendre du début votre propre application de *GTD*, avec vos propres outils. Vous êtes guidé par votre créativité, au moyen de manettes que vous maîtrisez et qui vous assurent la concentration nécessaire.

Plus rien ne vous embarrasse : une carte de visite ramassée à un déjeuner d'affaires, une idée folle avec laquelle vous vous êtes réveillé ce matin, une invitation privée inattendue pour un gala,

les derniers résultats de vos tests sanguins. Chaque donnée potentiellement importante a son espace de rangement. De même, il vous est aisé d'ordonner vos priorités pour préparer votre futur voyage, vous avez tout sous la main pour votre prochaine conférence Internet, la présentation des comptes de l'entreprise à votre banque ne vous demandera pas beaucoup d'efforts et vous êtes en mesure d'avoir une discussion familiale très riche sur vos plans à deux ans. Votre tableau de bord est dynamique et efficace, il vous conduit sans effort à la maison, au bureau et en voyage.

☉ La pression n'ébranle pas l'utilisation de ces techniques : elle la renforce

Certaines personnes, qui se sont intéressées à *GTD* sans pour autant s'y immerger complètement, me disent souvent qu'elles ont lâché prise suite à plusieurs voyages d'affaires consécutifs, une grippe carabinée, une crise inattendue avec un client important, de nouvelles responsabilités en plus de leur travail habituel, etc. D'autres personnes, plus avancées dans *GTD* et qui en font une application intégrée depuis longtemps, me disent quant à elles que c'est précisément cela qui leur a permis de négocier ces situations complexes avec plus d'efficacité et moins de stress.

L'un des signes les plus probants de la maîtrise de la méthode est donc lorsque l'on a franchi ce cap : les problèmes et les défis poussent à utiliser à plein régime les techniques *GTD* au lieu d'en provoquer l'effondrement. Face à une crise au travail, vous récupérez rapidement le contrôle grâce à un rapide vidage cérébral, au lieu de tout entasser en vrac dans votre tête. Dès que possible, vous identifiez les objectifs à atteindre, les projets et les décisions concrètes à prendre, au lieu de vous faire juste du souci à leur sujet. Vous refaites une revue « hebdomadaire » en milieu de semaine pour réévaluer votre travail en prenant du recul, au lieu de vous empêtrer dans des priorités qui n'en sont pas.

Il est tout à fait possible d'atteindre ce niveau d'aisance dans la maîtrise de *GTD*. Pour ceux qui y parviennent, il s'agit

véritablement de se donner les moyens de l'épanouissement. Par épanouissement, on entendra bien sûr des choses complètement différentes selon que l'on est un rocker de 24 ans ou un juge de 44 ans, père de famille, mais les sensations liées à l'expérience et à la mise en place du processus sont identiques.

NIVEAU AVANCÉ : FOCALISATION, ORIENTATION ET CRÉATIVITÉ

Une fois que vous avez intégré les bases de *GTD* et que vous en avez fait un système personnalisé et global permettant de gérer vos activités personnelles et professionnelles, vous arrivez à la troisième étape : utiliser cet espace interne de liberté pour maximiser vos possibilités, à l'infini.

Ce niveau de maîtrise concerne deux aspects clefs :

- ▶ utiliser votre disponibilité d'esprit pour affûter les aspects les plus élevés de vos engagements et de vos valeurs ;
- ▶ compter sur son cerveau externe pour créer de nouvelles valeurs.

☉ La liberté de choisir le plus beau, le plus grand, le plus vrai

Une fois certain que vous êtes capable de traiter tout ce qui atterrit dans votre boîte de réception – et de le traiter jusqu'au bout –, vous êtes libre de lancer tout ce que vous voulez dans cette boîte, qu'il s'agisse de votre nouvelle idée folle, d'une nouvelle technologie à étudier, du livre que vous voulez écrire, ou de ce site Internet d'une ONG qui vous a bouleversé et que vous aimeriez soutenir. Vos nouvelles capacités vous ouvrent des horizons ahurissants.*

* Un de mes slogans préférés est : « Plus on progresse, plus on a intérêt à progresser davantage. » Plus on est sûr de pouvoir faire les choses avant même d'avoir les connaissances et les ressources nécessaires, plus on a de possibilités qui s'ouvrent à soi. La clarté d'esprit et la confiance en soi que donne la pratique de *GTD* entretiennent cette dynamique.

Comme j'espère l'avoir expliqué dans ce livre de façon suffisamment convaincante, votre capacité à vous concentrer sur les niveaux les plus élevés de votre vie et de votre travail dépend principalement de votre capacité à mettre à plat les aspects le plus au ras des pâquerettes et pourtant inévitables, qui, si vous ne vous y intéressez pas, peuvent aisément vous polluer l'esprit et épuiser votre énergie créative.

Je tire mon chapeau à ceux capables de compartimenter leur esprit au point d'y gérer en même temps l'ébauche d'un nouveau scénario de film, la rédaction du rapport d'activité de leur ONG, tout en trouvant l'inspiration pour le poème parfait du jour de leur mariage, avec en tête tous les mails non traités, un ordinateur en panne, les impôts à payer, la belle-mère qui se plaint du programme du mariage et la demande de report de crédit qui traîne. Je suis certain que si toutes ces questions étaient traitées dans une optique *GTD*, l'espace mental et la créativité en seraient considérablement améliorés. Les sciences cognitives expliquent maintenant l'effet très négatif de ce type de boucle ouverte sur la concentration et la performance. Nombreux sont ceux qui sont capables de laisser le travail au travail pour se concentrer sur leurs activités créatives en dehors, mais c'est à mon sens seulement parce qu'ils n'imaginent pas ce que pourrait être leur vie sans cette pression.

Une fois libéré d'angoisses prégnantes issues du quotidien, il est beaucoup plus facile de se concentrer sur la direction à prendre et les expériences qui comptent vraiment. Comme je l'indiquais au chapitre 2, les paliers supérieurs de projection définissent vos priorités : objectifs, perspectives, raisons d'être et principes. Mais pour la plupart des gens, cela reste, au mieux, flou et, au pire, à éviter (c'est donc source de culpabilité !). Lorsqu'il n'est plus empêtré dans ses distractions quotidiennes, l'esprit ne se tourne pas de lui-même vers les succès possibles des cinq années à venir : il faudra sciemment vous concentrer sur ces questions. Mais il est infiniment plus facile de s'y mettre de manière productive.

➤ S'appuyer sur sa mémoire externe

À ce niveau de maîtrise de la méthode, vous avez dépassé le stade de l'implantation de la méthode *GTD* dans votre vie : vous êtes passé d'une gestion efficace de l'arrivée des demandes et des obligations du quotidien à la mise en place de circonstances optimales pour créer, vous mettant dans des perspectives qui n'auraient pas été imaginables auparavant.

Par exemple, si vous avez mis à jour votre répertoire pour désherber vos adresses caduques, vous êtes forcément tombé sur des noms où vous vous êtes dit « Décidément, je devrais vraiment reprendre contact avec cette personne, vu ce que je fais maintenant. »

Si vous avez réussi à aller jusqu'au bout de ce genre de pensée et à en faire quelque chose d'utile, vous savez, au moins un peu, à quel point

Ne serait-il pas merveilleux de ne pas avoir à se prendre la tête pour savoir à quoi il faut vraiment réfléchir ?

ce genre de chose peut être révolutionnaire. Combien d'idées géniales pourrions-nous avoir chaque jour, chacun d'entre nous, qui changeraient considérablement nos relations, notre travail, notre créativité, si seulement nous avions pensé à noter la bonne chose au bon moment ?

Ce type de réflexion, à la source de toute créativité, intervient automatiquement, par exemple lors du point hebdomadaire, lorsque vous jetez un œil aux événements passés et à venir de votre agenda : « Tiens, ça me rappelle que... ! ». C'est aussi le cas lorsque vous mettez à jour vos listes projets et actions suivantes : « Ah, il faut que... ! ». Pour une vision plus large, il est indispensable de revoir régulièrement votre liste un jour peut-être : « Tu sais, je crois *vraiment* que je vais me mettre à ces cours de peinture ! ». Mais quels autres aspects de votre vie et de vos relations peuvent bénéficier de ce type de réflexion ? Quel mécanisme, revu régulièrement, révèle de telles bonnes idées ? Il n'est pas

évident d'instituer ces mises à jour comme des habitudes, mais les possibilités qu'elles ouvrent sont infinies.

C'est un stade de pratique et d'approfondissement de la méthode où la simple idée de liste prend un sens incroyable. Comme l'ont affirmé les spécialistes en sciences cognitives, votre esprit n'est pas doué du tout lorsqu'il s'agit de se souvenir de choses à partir de rien ; en revanche, il devient extrêmement créatif lorsqu'il a quelque chose sous les yeux. Libérée de sa fonction mémoire, votre intelligence est un mécanisme fabuleux dont il faut se servir en déposant les choses « devant la porte », car c'est là que c'est le plus efficace.

À quelle fréquence souhaiteriez-vous vous souvenir de prendre des nouvelles de votre famille proche ou éloignée ? Que devez-vous garder en tête au sujet de votre conjoint, votre fils, votre sœur ? Quel nom mettriez-vous au sommet de votre réseau professionnel, c'est-à-dire quelles sont les personnes dont l'influence et l'appui vous sont les plus précieux ? À quelle fréquence faut-il revoir cette liste ? Quelles citations et quels écrits vous sont les plus chers et vous servent de motivation ? À quelle fréquence souhaitez-vous vous en servir ?

Bien sûr, le nombre d'occasions de valoriser son intelligence est infini : il suffit de soulager le psychisme des travaux pour lesquels il n'est pas fait et de lui confier ceux où il fait des prodiges. Mais cela n'arrive pas tout seul. Ce n'est qu'à un niveau avancé de la pratique de *GTD* que votre intelligence devient dynamique et capable de s'auto-valoriser consciemment. Elle a la liberté de créer et de développer des idées, sans contraintes, puis de développer et d'organiser ses notes et pensées de manière adéquate. Seuls les plus intelligents savent que, justement, il leur arrive de se conduire comme des ânes : ils savent mettre en place les systèmes et processus qui sauront valoriser leur intelligence, souvent écrasée par les pitoyables contraintes du monde de brutes dans lequel nous vivons.

Ce chemin dans la maîtrise de *GTD* – la maîtrise des fondamentaux, la mise en place d'un système intégré et l'essor de la créativité – n'est pas une séquence aussi linéaire que ce qui a été décrit. Chacun développe plus ou moins telle ou telle pratique et amplifie donc sa maîtrise : j'ai souvent rencontré des novices capables, dans certains domaines, de techniques extrêmement avancées. Mais d'après mon expérience, pour mettre en place un modèle global de productivité sans stress, il est indispensable de se plier à une progression solide et régulière, sans raccourcis. Vous ne pouvez pas véritablement faire de revue hebdomadaire si c'est le chaos dans vos e-mails. Vous ne sauriez avoir de vraie perspective à long terme si vous n'avez pas une idée précise de l'inventaire actuel de vos soixante-quinze projets.

Vous jonglez en permanence avec ces différents niveaux, consciemment ou pas, explicitement ou pas. Vous avez des rendez-vous, des projets, des obligations, des buts, des valeurs et, en tant que professionnel, vous découvrez que votre travail vous engage à un certain nombre de choses avec lesquelles il faut composer. Votre maîtrise de *GTD* reflète simplement la sérénité avec laquelle vous gérez le tout. L'e-mail inattendu qui annonce une grosse crise, l'anniversaire de tante Marthe, le changement de stratégie envisagé au sein de votre entreprise et le nouveau robot de cuisine que vous voulez absolument : chaque élément est géré dans le contexte qui lui sied, rapidement, sans effort, l'esprit toujours ancré dans l'instant présent.

CONCLUSION

J'espère que ce livre vous a été utile, et que vous commencez à récolter les fruits d'une méthode qui vous aide à faire plus moyennant moins d'efforts et moins de stress. J'espère aussi que vous avez déjà un avant-goût de la liberté qu'apporte « l'esprit comme l'eau » et de l'énergie créatrice que génère l'application des procédés exposés ici. Dès qu'ils mettent en œuvre la méthodologie *GTD*, mes clients s'aperçoivent qu'elle recèle plus de ressources qu'elle le laisse prévoir. Vous en avez peut-être déjà fait l'expérience avec votre propre version de cette technique.

Je suis certain que ce livre a confirmé la pertinence d'un grand nombre des méthodes que vous utilisez tant dans votre vie professionnelle que personnelle. Et désormais, ce livre vous facilitera peut-être l'application systématique de ce que vous dictait le simple bon sens. Ce sera le moyen le plus sûr de vous frayer un chemin dans le monde de plus en plus complexe qui nous entoure.

En écrivant ce livre, mon intention n'était pas de grossir la somme impressionnante de publications dévoilant les dernières recettes du succès. J'ai voulu au contraire présenter une méthode de base qui traverse les modes et qui, bien appliquée, donne infailliblement des résultats concrets. Une fois que nous en comprenons le principe de base, nous pouvons agir de manière beaucoup plus efficace dans toutes les situations et à tous les niveaux. Ma

méthode constitue peut-être un retour aux sources... au service des temps modernes !

S'organiser pour réussir est une feuille de route pour accéder à la concentration positive et détendue qui caractérise votre état de productivité optimale. Je vous invite donc à vous en servir comme d'une feuille de route, c'est-à-dire comme d'un document de référence que vous consulterez quand vous en ressentirez le besoin.

Voici quelques derniers rappels pour vous aider à progresser.

- ▶ Installez le matériel qui vous servira à l'organisation.
- ▶ Mettez de l'ordre dans votre poste de travail.
- ▶ Achetez-vous des plateaux de rangement.
- ▶ Créez un système de référence personnel fonctionnel et accessible au travail et chez vous.
- ▶ Procurez-vous un organisateur de gestion de listes que vous aurez plaisir à utiliser.
- ▶ Osez faire tous les changements que vous avez pu envisager pour améliorer votre environnement de travail. Accrochez des cadres, achetez de beaux stylos, jetez les objets inutiles, et réaménagez votre espace de travail. Prenez un nouveau départ.
- ▶ Donnez-vous du temps pour désencombrer une section complète de votre bureau ; puis faites de même chez vous. Regroupez tous les éléments recueillis dans votre système d'organisation personnelle et suivez les étapes de la méthode *GTD*.
- ▶ Partagez vos expériences avec d'autres personnes. C'est la manière la plus rapide d'apprendre.
- ▶ Relisez *S'organiser pour réussir* dans trois à six mois. Je suis certain que vous remarquerez certaines choses qui vous ont échappé en première lecture : vous aurez l'impression de lire un nouveau livre.
- ▶ Échangez avec les personnes qui diffusent et étudient ces normes et ces comportements. Nous sommes à votre disposition. Le site <http://www.davidco.com> présente une multitude d'outils d'aide gratuits, un forum de discussion sur les processus *GTD* alimenté par des personnes comme vous, ainsi que des renseignements à jour sur les produits et services de soutien.

Pour accéder à notre réseau international d'échanges entre les personnes utilisant cette méthodologie, écrivez à info@davidco.com

Soyez heureux !

GLOSSAIRE

Action suivante (ou prochaine action) : action qui, dans l'état actuel d'avancement du projet, est à accomplir la première pour faire avancer le projet d'un pas.

Boîte de réception : objet dans lequel transitent tous les intrants.
Synonyme : corbeille d'entrée.

Boucle ouverte : projet en déshérence et donc anxiogène, pour lequel une action suivante n'a pas été définie.

Cerveau externe : mémoire physique sur support papier ou numérique dans laquelle sont consignées des données que le cerveau de l'homme n'est pas fait pour mémoriser sans stress.

Collecter (ou capturer, ramasser, recueillir, rafler, etc.) : réunir dans la boîte d'entrée tous les éléments physiques ou mentaux pouvant donner lieu à des actions ou à des projets, ou leur servir de documents subsidiaires.

Concrétilisable : se dit d'un élément susceptible d'appeler une action suivante.

Contexte : lieu défini par les outils dont on dispose pour accomplir des actions. Par exemple : domicile.

Corbeille d'entrée : voir « Boîte de réception ».

Document subsidiaire : éléments physique ou numérique lié à une action ou à un projet.

Eau d'un lac : image évoquant un état mental sans stress.

Echéancier : calendrier perpétuel composé de chemises quotidiennes et mensuelles classées en ordre chronologique, couvrant les douze prochains mois.

Horizon : niveau d'importance dans l'ordre des motivations d'action, numéroté de zéro (actions) à cinq (raisons d'être) en passant par un (projets), deux (domaines d'intérêt et de responsabilité), trois (buts et objectifs) et quatre (perspectives).

Incubation : durée indéfinie pendant laquelle un éventuel projet est placé sur une simple liste de rappel.

Intrant : tout élément issu de l'environnement ou de l'esprit, et qui est choisi comme devant entrer dans le système de gestion personnelle.

Liste : le mot est à prendre dans son acception courante, mais en *GTD*, toute liste a un nom (en petites capitales). Par exemple : projets, actions suivantes, un jour peut-être, etc.

Prochaine action : voir « Action suivante ».

Projet : processus caractérisé par un objectif dans un délai d'un an, et demandant plus d'une action.

Rappel : élément concret du système, donnant la certitude de ne pas oublier une action.

Revue : révision méthodique de toutes les listes (par exemple hebdomadaire).

Système de gestion personnelle : outil complet d'organisation permettant l'application des principes de la productivité sans stress.

INDEX

A

Action physique, 51, 53, 101, 186, 269, 324, 337

Action à exécuter, 53, 56, 57, 58, 77, 82, 83, 126, 161, 166, 193, 198

Actions en cours, 96, 280, 282

Affaires en suspens, 56, 155, 156, 191, 192, 213, 215, 254, 259

Agenda, 43, 76, 78, 82, 90, 94, 140, 141, 182, 196, 201, 216, 240, 255, 259

Archives, 78, 95, 141, 145, 147, 149, 158, 165, 169, 188, 211, 226, 232, 235, 297

Assistant numérique, 43, 67, 306

B

Base de données, 88, 168, 228, 233, 235

Bibliothèque, 141, 148, 151, 158, 180, 184, 227, 232, 235

Boîte d'entrée, 58, 70, 72, 73, 95, 136, 143, 155, 157, 171, 173, 176, 180, 192, 244, 258, 367

Bonne idée, 72, 105, 116, 119, 375

Brainstorming, 100, 101, 102, 105, 107, 116, 118, 124, 254, 295, 296, 300, 303, 346

C

Calendrier, 67, 74, 79, 83, 85, 198, 201, 228

Centre de contrôle, 371

Cerveau, 53, 62, 67, 101, 107, 113, 118, 125, 132, 142, 165, 253, 315, 342

Cerveau-d'œuvre, 39, 52

Cerveau externe, 14, 67, 246, 261, 271, 317, 350, 351, 373

Chemises de classement, 15, 78, 81, 140, 141, 142, 143, 145, 147, 149, 150, 163, 183, 216, 227, 229, 243, 296

Clarification, 65, 66, 74, 76, 98, 121, 134, 138, 160, **173**, 175, 177, 180, 228, 247, 266, 284, 349
 Classeur, 70, 78, 81, 88, 142, 150, 164, 191, 199, 213, 226, 301
 Codes de priorité, 44
 Cognition distribuée, 350, 351
 Collecte, 14, 20, 60, 65, 66, 68, 70, 71, 91, 116, 126, 140, 143, **155**, 157, 165, 230, 252, 258, 272, 294, 297, **309**, 317, 363
 Conserver, 71, 88, 92, 117, 150, 163, 180, 231, 234
 Consultation, 88, 183, 227
 Corbeille à courrier, 43, 70, 72, 136, 139, 140, 182
 Courrier électronique, 10, 30, 50, 69, 70, 71, 85, 92, 108, 136, 167, 189, 213, 259, 367

D

Dean Acheson, 7, 324
 Diagramme de Gantt, 120, 294
 Disponibilité, 93, 236, 373
 Documents de référence, 81, 87, 88, 136, 139, 141, 149, 152, 157, 158, 163, 180, 182, 196, 199, 226, 231, 232, 236, 259, 380
 Dossiers suspendus, 88, 136, 137, 139, 141, 148, 149, 150, 183, 205, 226, 233

E

Échéancier, 75, 78, 151, 182, 210, 237, 243, 245, 255

Échéancier tournant, 87
 Éléments en attente, 74, 199, 209, 226, 258, 259, 328
 Engagements externes, 42, 210
 Engagements internes, 42, 49
 Équipement, 136, 139, 157, 158, 164, 235
 Espace mental, 24, 71, 145, 152, 213, 217, 237, 374
 Esprit comme l'eau, 47, 354, 364, 379
 Étiqueteuse, 140, 141, 145, 151

F

Filtre, 113, 114, 125, 148, 181, 270
 Focalisation, 62, 325, 331, 339, 344, 348, 373
 Fournitures, 137, 139, 145, 157, 163, 168,

G

Gestion de projets, 100, 229, **293**, 303,
 Gestion des actions, 85, 232
 Gestion du flux de travail, 65, 66, 89, 92, 211, 213, 253
 Gestion du temps, 23, 43, 83, 93, 316
 Gestion horizontale, 59, 60
 Gestion verticale, 59, 60

I

Incubation, 75, 78, 85, 86, 181, 300

Intrants, 38, 46, 53, 59, 60, 75,
76, 79, 84, 134, 171, 175, 198,
209, 257, 274, 277, 312, 318, 330
Inventaire, 38, 55, 68, 84, 90,
150, 164, 168, 171, 193, 197, 208,
210, 218, 222, 238, 248, 254, 271,
285, 288, 313, 369

L

Libérer son esprit, 121, 292
Liste de projets, 78, 81, 90, 97,
143, 217, 222, 305, 370
Listes « un jour... peut-être »,
86, 90, 182, 196, 199, 222, 237,
259, 261, 292, 369, 375
Logiciels, 71, 78, 88, 100, 117,
120, 142, 146, 168, 174, 200, 227,
229, 243, 266, 298, 300, 304

M

Mémoire, 133, 352, 376
Mémoire à court terme, 315
Mémoire externe, 375
Mémoire immédiate, 62
Mémoire vive, 62, 356, 358
Ménage, 151, 178, 189, 237
Méthode GTD, 7, 11, 13, 21, 26,
29, 89, 127, 144, 153, 184, 253,
285, 289, 294, 309, 316, 340, 344,
351, 363, 368, 375, 380
Mise en veilleuse, 119, 120
Motivation, 40, 45, 49, 51, 106,
111, 264, 331, 354, 358, 376

N

Niveau d'énergie, 331

O

Objectifs professionnels, 97, 280,
288
Organisateur, 380
Outils de collecte, 70-73
Outils externes, 60, 224

P

Pensées aléatoires, 102, 116, 166
Peter Drucker, 39, 52, 256
Plan de projet, 78, 120, 260, 303,
305
Planification artificielle, 105,
Planification créative, **99**
Planification de projet, 60, 103,
120, 121, 224, 226, 228, 293, 296
Planification informelle, 304
Planification naturelle, 101-104,
105, 107, 122, 124, 295, 345
Poste de travail, 31, 41, 134-138,
204-206, 212, 219, 227, 240, 255,
380
Poubelle, 66, 73, 78, 85, 160, 166,
180, 187, 240, 312
Prise de décision, 109, 186, 297,
325, 355, 360
Prochaine action, 53, 57, 66,
77, 83, 90, 104, 123, 127, 166,
184-192, 202, 212, 221, 269, 296,
323, 341, 353
Projections, 167, 374

Projets en cours, 78, 81, 89, 91,
96, 167, 199, 238, 280

Projets sous-jacents, 341

Q

Questions non résolues, 55, 62

R

Référence générale, 81, 88, 139,
141, 144-150, 227, 230, 232-234,
301

Règle des deux minutes, 14, 132,
187-189, 208, 214, 367

Répertoire, 88, 148-150, 158, 183,
199, 207, 209, 212-215, 226, 229,
233, 240, 272, 375

Responsabilités, 30, 39, 41, 50,
96, 101, 123, 126, 153, 207, 210,
220, 238, 244, 246, 248-251, 263,
273, 277, 280, 286, 290, 320, 323,
334, 341, 343, 369

Révision hebdomadaire, 77, 80,
87, 89, 91, 218, 222, 227, 233

S

Schéma heuristique, 116-118,
124, 229, 296, 299, 300, 304, 306

Séquences, 60, 100, 120, 345

Structuration, 65, 75, 78, 79, 101,
119, 120, 138, 143, 167, 173, 184,
195, 198, 209, 216, 229, 247, 266,
283, 285, 295, 303, 349

Support numérique, 88, 201, 215

Support papier, 201, 215, 216,
228, 243, 245

Surmenage, 37, 54, 263

Système alphabétique, 148

Système d'organisation person-
nelle, 45, 161, 174, 192, 246, 251,
380

Système de collecte, 145, 298,
321

Système étanche, 68

Système externe, 70

T

Tâches prédéfinies, 94

Tony Buzan, 116

Trou noir, 149-151, 305

Trucs et tuyaux, 294

V

Vision d'ensemble, 44, 45, 224,
351, 371

Z

Zone, 62, 71, 132, 262

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire	5
Remerciements	7
Préface	9
Avant-propos	13
Introduction à la nouvelle édition	19
Les nouveautés	20
L'essor des technologies numériques.....	20
L'info en continu.....	21
La mondialisation de la méthode <i>GTD</i>	22
Une approche adaptée à un public plus vaste de lecteurs et d'utilisateurs	23
Une meilleure évaluation du temps et de l'énergie nécessaires à la mise en place de <i>GTD</i> et une présentation des changements comportementaux indispensables pour la pratiquer	25
La validation de la méthode <i>GTD</i> par les résultats de la recherche en science cognitive	26
Si vous avez déjà l'expérience de la méthode <i>Getting Things Done</i>	27
Bienvenue dans la méthode <i>GTD</i>	29

PARTIE 1. L'ART DU GTD.....35**1. Une pratique nouvelle pour une réalité nouvelle37**

Le problème : l'afflux des demandes, l'insuffisance des ressources	39
Où s'arrête le travail ?	39
Métiers en mutation.....	41
Les modèles anciens et les habitudes ne suffisent plus	43
Vision d'ensemble contre dure réalité	44
La promesse : le top de la forme dans les arts martiaux	46
La comparaison avec l'eau d'un lac.....	47
Peut-on se mettre en « état productif » quand on en a besoin ?.....	48
Le principe : assumer efficacement ses engagements internes	49
Les conditions de base pour gérer ses engagements.....	50
Un exercice important pour tester ce modèle	50
Le monde réel du travail sur la connaissance	52
Pourquoi des choses occupent-elles l'esprit ?	53
Votre esprit n'a pas un esprit à son service	54
La transformation des soucis.....	55
Le processus : gérer l'action.....	56
La gestion de l'action est le premier défi	57
L'intérêt d'une approche de bas en haut.....	58
Gestion horizontale et verticale des actions.....	59
Le changement majeur : libérer totalement votre esprit.....	60

2. Maîtriser ses activités en cinq étapes65

Collecte	68
Ramassez 100 % des intrants	69
Les outils de collecte.....	70
<i>La corbeille à courrier.....</i>	70
<i>Le papier</i>	70
<i>La prise de notes numérique.....</i>	71
<i>Courriels et textos.....</i>	71
<i>La technologie intégrée</i>	71
Les facteurs de succès de la collecte.....	71

<i>Toute boucle ouverte doit être collectée</i>	
<i>et sortie de votre esprit</i>	71
<i>Le nombre de boîtes d'entrée</i>	72
<i>Le vidage des boîtes d'entrée</i>	73
Clarification	74
Qu'est-ce qu'un intrant ?	75
Est-ce concrétisable ?	75
Structuration	78
Projets	80
<i>Exemples de projets</i>	80
<i>Les documents projets</i>	81
Les catégories de prochaines actions	82
<i>Agenda</i>	82
<i>La liste actions suivantes</i>	85
Éléments non concrétisables	85
<i>La poubelle</i>	85
<i>L'incubation</i>	85
<i>Exemples de liste Un jour peut-être</i>	86
<i>Les documents de référence</i>	87
La réflexion	89
La révision périodique	90
<i>Un facteur critique de succès : la révision hebdomadaire</i>	91
Le passage à l'action	92
Trois modèles pour faire des choix d'action	92
1. <i>Le modèle à quatre critères pour faire</i>	
<i>des choix d'action à chaud</i>	93
2. <i>Le triple modèle d'identification du travail quotidien</i> ..	94
3. <i>Le modèle à six niveaux pour réviser</i>	
<i>votre propre travail</i>	95
3. La planification créative de projets	99
Améliorer l'approche verticale	99
Le modèle naturel de planification	101
Un exemple simple : prévoir un dîner en ville	101
La planification naturelle n'est pas	
nécessairement normale	104
Le modèle de planification artificielle	105

Quand une trouvaille s'avère une fausse bonne idée.	105
Le modèle réactif de planification	106
Les cinq phases de la planification naturelle : quelques techniques.....	107
La raison d'être.....	108
L'intérêt du pourquoi.....	109
Les principes.....	111
La visualisation du résultat	112
Le pouvoir de la concentration	113
Clarifier les résultats.....	114
Le brainstorming.....	116
Collecter ses idées.....	116
La connaissance distribuée.....	117
Les secrets du brainstorming.....	118
Structuration	120
L'essentiel de la structuration.....	121
Actions suivantes.....	121
L'essentiel.....	122
Le bon niveau de détail.....	123
Besoin de plus de clarté ?.....	124
Et si rien ne se passe ?	125

PARTIE 2. LA PRATIQUE DE LA PRODUCTIVITÉ SANS STRESS.....129

4. Au départ, prévoir le temps, l'espace et les outils	131
Les astuces de la mise en place (intégrale ou partielle)	132
Prendre le temps	134
Aménager l'espace.....	135
On a toujours besoin d'un petit bureau chez soi	137
<i>Le bureau du voyageur</i>	137
<i>Un espace qui vous appartient</i>	138
On reconnaît l'ouvrier à ses outils	139
La papeterie ordinaire	139
<i>Les corbeilles à courrier</i>	140

<i>Le papier</i>	140
<i>Les Post-it, trombones, agrafeuse, etc.</i>	140
<i>L'étiqueteuse</i>	141
<i>Les chemises</i>	141
<i>L'agenda</i>	141
<i>La corbeille à papier</i>	142
<i>La question du trieur</i>	142
Le facteur critique du système de classement.....	144
Rangement : les secrets du succès	146
Le classement : un facteur de succès en soi	152
Une dernière chose à préparer... ..	153
5. La collecte : une grande rafle	155
À vos marques ! Prêt ?	156
Partez !	157
La collecte physique.....	157
<i>Que faut-il laisser en place ?</i>	157
<i>Pièges à éviter</i>	159
<i>Commencez par votre bureau</i>	162
<i>Les tiroirs de votre bureau</i>	163
<i>Les « dessus »</i>	163
<i>L'intérieur des armoires</i>	163
<i>Le sol, les murs et les étagères</i>	164
<i>Équipements, appareils et meubles</i>	164
<i>Autres endroits</i>	164
<i>Pas question de jeter ce qui peut servir</i>	165
La collecte mentale	165
<i>Liste de déclics</i>	166
L'inventaire des intrants	171
Un intrant ne reste pas un intrant.....	172
6. La clarification : on vide la boîte d'entrée	173
Conseils pour le traitement.....	176
Commencer par le dessus	176
<i>Feuilleter n'est pas clarifier</i>	176
<i>Queue ou pile ?</i>	177

Un élément à la fois.....	177
<i>L'exception des tâches multiples</i>	178
Ne jamais rien remettre dans la boîte	178
La question clef : quelle est l'action suivante ?.....	179
Et si on n'y peut rien ?.....	179
<i>La poubelle</i>	180
<i>L'incubation</i>	181
<i>Les documents de référence</i>	182
Et s'il y a une action, laquelle ?	184
<i>La prochaine action doit, impérativement</i> <i>et exclusivement, être un acte physique à exécuter</i>	186
<i>Faites-la</i>	187
<i>Délégez-la</i>	190
<i>Différez-la</i>	192
Les choses laissées en attente.....	192
Identifier vos projets	193
7. La structuration : que l'ordre soit !	195
Les principales catégories.....	196
Le concept de catégorie	197
On a juste besoin de listes et de classeurs.....	199
La mise en place des rappels d'actions.....	200
Les actions à mentionner sur votre agenda.....	201
Structurez les actions « Au plus tôt » par contexte	202
Les catégories les plus courantes de rappels d'actions	203
La structuration des éléments en attente	209
Utilisez l'élément d'origine comme rappel	211
<i>La gestion du flux de travail sur papier</i>	211
<i>La gestion du flux de travail par e-mail</i>	213
Attention à la dispersion des rappels d'action.....	215
La structuration des rappels projets	216
Les listes projets.....	217
L'intérêt d'une liste projets exhaustive	217
Comment n'oublier aucun projet ?.....	219
Une ou plusieurs listes ?.....	222
Quelques façons courantes de trier les projets	222
Et les sous-projets ?.....	224

Les documents subsidiaires de projet	225
Structurer la réflexion « projet »	228
Structurer les données non concrétisables	231
Les documents de référence	231
La variété des systèmes de référence	232
Un jour peut-être	237
<i>La liste un jour peut-être</i>	237
<i>Catégories spéciales au sein d'un jour peut-être</i>	239
Le danger des piles et répertoires à classer	240
L'utilité de l'agenda pour les options futures	240
L'échéancier	243
Les listes de vérification :	
des rappels créatifs et constructifs	246
Les choses auxquelles il faut veiller	247
D'abord, identifiez les actions et projets inhérents	247
Faire un schéma général des domaines clefs de votre travail et de vos responsabilités	248
Plus une situation est nouvelle, plus il faut la contrôler ...	249
Des listes de vérification à tous les niveaux	251
8. La dynamique de fonctionnement du système	253
Que devez-vous consulter, et quand ?	254
D'abord l'agenda...	255
... puis vos listes actions	255
La bonne revue dans le bon contexte	256
La mise à jour de votre système	256
Les bénéfices de la revue hebdomadaire	257
<i>Qu'est-ce que la revue hebdomadaire ?</i>	258
<i>La clarté</i>	258
<i>L'exhaustivité</i>	259
<i>Soyez créatif</i>	260
<i>Où et quand faire sa revue ?</i>	262
La revue d'ensemble	264
9. Choisir l'action	267
Le modèle à quatre critères pour choisir une action à chaud	268
Contexte	268

<i>Le tri créatif du contexte</i>	269
Temps disponible	271
Énergie disponible	272
Priorité.....	273
Le triple modèle d'évaluation	
des tâches quotidiennes	274
Trouver l'équilibre du moment.....	277
Le modèle à six niveaux pour réévaluer votre propre travail	280
L'approche de bas en haut.....	282
Se libérer l'esprit de la réflexion sur les priorités.....	292
10. La gestion de projets	293
La nécessité d'une planification souple.....	293
Quels projets faut-il planifier ?.....	295
Les projets qui nécessitent une action suivante	
de planification	295
<i>Les étapes normales de la planification</i>	296
Réflexions « projets » à bâtons rompus.....	297
Des structures et des outils pour appuyer la réflexion	
« projets »	298
Des outils de réflexion.....	298
Les instruments d'écriture	298
<i>Blocs et feuilles de papier</i>	299
<i>Chevalets et tableaux blancs</i>	299
<i>La réflexion sur les outils numériques</i>	300
Les structures de soutien	301
<i>La création de classeurs et de feuilles volantes</i>	
<i>à la demande</i>	301
<i>Papier ou numérique ?</i>	302
<i>Les outils logiciels</i>	303
<i>Idéateur numérique</i>	305
Comment appliquer tout ça	
à mon cas particulier ?.....	305

PARTIE 3. LA PUISSANCE DES PRINCIPES FONDAMENTAUX	307
11. La puissance de l'habitude de collecter	309
Le profit personnel	310
La source des sentiments négatifs	311
Comment ne pas violer vos contrats avec vous-même ? ...	312
<i>Ne pas faire d'accord</i>	312
<i>Se conformer à l'accord</i>	313
<i>Renégocier l'accord</i>	315
Le contraste avec la méthode traditionnelle de gestion du temps	316
Jusqu'à quel point faut-il collecter ?	317
Quand l'habitude de collecte s'étend aux contacts et aux organismes	318
12. La puissance de la prochaine action	323
La source de la technique	324
Se donner une chance d'agir	325
Pourquoi ce sont les meilleurs qui remettent le plus au lendemain	328
Débrancher intelligemment	331
Les normes de qualité dans le choix des prochaines actions.....	333
La clarté.....	333
La responsabilité	334
La productivité	335
La subsidiarité	336
13. La puissance de buts bien définis	339
Focalisation et gain de temps	339
La réflexion en termes de résultats appliqués	341
Le secret : la maîtrise du banal	343
La gestion du résultat à plusieurs niveaux	344
La puissance de la planification naturelle	345
L'aube d'une culture d'entreprise positive	346

14. GTD et les sciences cognitives	349
<i>GTD</i> et la psychologie positive	350
Cognition distribuée et cerveau externe	351
La libération du poids cognitif des tâches inachevées	353
La théorie du flux	353
La théorie du self-leadership	355
La réussite par la définition des buts à atteindre	357
Le capital psychologique	358
15. Progresser en <i>GTD</i>	363
Les trois niveaux de maîtrise	364
Maîtriser les bases	365
Ça s'en va...	366
... et ça revient !	367
Niveau intermédiaire : gestion intégrée du quotidien	368
Lorsque les projets deviennent le cœur de votre système opérationnel.....	369
Évaluer et enrichir votre liste de projets à partir de vos centres d'intérêt.....	370
Un système de gestion intégré global	371
La pression n'ébranle pas l'utilisation de ces techniques : elle la renforce	372
Niveau avancé : focalisation, orientation et créativité	373
La liberté de choisir le plus beau, le plus grand, le plus vrai	373
S'appuyer sur sa mémoire externe.....	375
Conclusion.....	379
Glossaire	383
Index.....	385

UNE INVITATION...

David Allen Company propose partout dans le monde formations, coaching et consultations pour tout type d'entreprises, que ce soit pour des grands groupes estampillés «Fortune 100», des ONG ou pour des artistes et créatifs. C'est au sein de l'Académie GTD que les programmes officiels de formation GTD sont dispensés et que toutes les certifications sont attribuées. C'est de là également que sont issus l'ensemble des formateurs et coaches certifiés. Ainsi est-on assuré que l'enseignement GTD reste au meilleur niveau de qualité tout autour du globe.

La société In Excelsis, par l'intermédiaire de GTD France, a été désignée comme LE partenaire exclusif de David Allen Company pour la France ainsi que pour d'autres parties du monde francophone. Elle intervient depuis plusieurs années auprès de sociétés du CAC40, de PME/TPE, de professionnels indépendants, ainsi que de toute personne désireuse d'acquérir une maîtrise et une perspective sur les engagements qu'elle a à assumer.

- Avez-vous besoin d'un coaching de fond pour mettre en œuvre la méthode, la faire vivre dans le temps, ou simplement améliorer votre pratique, que ce soit au plan personnel ou professionnel ?
- Désirez-vous rejoindre la communauté des praticiens qui utilisent quotidiennement la méthode tant dans leur vie privée que professionnelle ?
- Travaillez-vous au sein d'une organisation qui pourrait valablement bénéficier de ces bonnes pratiques ?
- Souhaitez-vous simplement recevoir ponctuellement de l'information ou échanger avec d'autres afin d'accroître la maîtrise de votre quotidien tout en limitant votre stress ?

Si vous avez répondu «oui» à l'une des questions ci-dessus, n'hésitez pas entrer en contact avec les formateurs certifiés de GTD France. Ils sauront vous aiguiller vers les offres de services et de produits qui vous correspondent.

Une chose est sûre, quel que soit le degré avec lequel vous souhaitez vous engager, sachez que peu d'efforts sont nécessaires pour commencer à vraiment apprécier l'impact de la méthode GTD dans sa propre vie et celle de son entourage.

Votre place vous attend au sein de la communauté des utilisateurs de GTD.

In Excelsis : www.inxl.fr

Site web : www.gtdfrance.com

Courriel : contact@gtdfrance.com

Λ L I S I O

Les éditions Alisio, des livres pour réussir !

Merci d'avoir lu ce livre, nous espérons qu'il vous a plu.

Découvrez les autres titres des **éditions Alisio** sur notre site. Vous pourrez également lire des extraits de tous nos livres, recevoir notre lettre d'information et acheter directement les livres qui vous intéressent, en papier et en numérique !

Découvrez également toujours plus d'actualités et d'infos autour des livres Alisio sur notre blog : <http://alisio.fr> et la page **Facebook « Alisio »**.

Alisio est une marque des éditions Leduc.s.

Les éditions Leduc.s

17, rue du Regard

75006 Paris

info@editionsleduc.com

L E D U C . S
E D I T I O N S

Retour à la **première page**.