

CAL NEWPORT

Best-seller
du *Wall Street*
Journal

DEEP WORK

RETROUVER LA CONCENTRATION
DANS UN MONDE DE DISTRACTIONS

LA MÉTHODE POUR
GAGNER DU TEMPS,
ÊTRE PLUS EFFICACE
ET RÉUSSIR !

• Succès

• Épanouissement

• Valeur ajoutée

• Qualité

• Productivité

• Réflexion

• Concentration

• Attention

• Déconnexion

• Travail en profondeur

A L I S I O

DEEP WORK

Cal Newport est professeur d'informatique à l'université de Georgetown. C'est sur son célèbre blog, *Study Hacks* (suivi par plus de 2 millions d'internautes), qu'il a inventé et popularisé le concept de « deep work ».

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 original : *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*

Copyright © 2016 by Cal Newport

This edition published by arrangement with Grand Central Publishing, New York, New York, USA. All rights reserved.

Traduit de l'anglais par Christophe Billon

Design couverture : Célia Cousty

Illustrations : © Shutterstock/MicroOne

© 2017 Alisio (ISBN : 979-10-285-0884-5) édition numérique de l'édition imprimée © 2017 Alisio (ISBN : 979-10-92928-36-5).

Alisio est une marque des éditions Leduc.s.

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

Λ L I S I O

CAL NEWPORT

DEEP WORK

**RETROUVER LA CONCENTRATION
DANS UN MONDE DE DISTRACTIONS**

ALISIO

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	9
---------------------	---

PARTIE I LE CONCEPT

CHAPITRE 1 Le travail en profondeur est une expérience d'une grande valeur	31
---	----

CHAPITRE 2 Le travail en profondeur est une expérience rare	61
--	----

CHAPITRE 3 Le travail en profondeur est une expérience riche	87
---	----

PARTIE II LES RÈGLES

RÈGLE N° 1 Travailler en profondeur	111
--	-----

RÈGLE N° 2 Étreindre l'ennui	177
-------------------------------------	-----

RÈGLE N° 3 Dire adieu aux réseaux sociaux	207
--	-----

RÈGLE N° 4 Fuir la superficialité	241
--	-----

CONCLUSION	285
-------------------	-----

INDEX	293
--------------	-----

INTRODUCTION

Dans le canton suisse de Saint-Gall se trouve le village de Bollingen, en bordure des rives nord du lac de Zurich. En 1922, le psychiatre Carl Jung choisit ce village comme lieu de retraite. Au début, il habitait dans une maison de pierre toute simple de deux étages, qu'il baptisa la Tour. De retour d'un voyage en Inde, où il avait constaté que les maisons comprenaient souvent une salle de méditation, il réalisa une extension dont il fit son bureau. « Dans cet espace de retraite, je vis pour moi-même », disait Jung à propos de cet endroit. « Je conserve toujours la clé sur moi, personne ne doit y entrer, sauf avec ma permission. »¹

Dans son livre *Tics et tocs des grands génies : 100 rituels farfelus à l'origine des plus grandes créations*², Mason Currey a reconstitué à partir de diverses sources concernant Jung les habitudes de travail du psychiatre dans la Tour. Jung se levait à 7 h 00, rapporte Currey, et, après un copieux petit déjeuner, il passait deux heures dans son bureau à écrire sans être dérangé, ni distrait. Ses après-midis étaient souvent consacrés à la méditation ou à de longues marches dans la campagne avoisinante. Il n'y avait pas l'électricité dans la Tour. Par conséquent, lorsque la nuit tombait, il s'éclairait grâce à des lampes à huile et se chauffait à la seule chaleur de la cheminée. Jung allait se coucher à 22 h 00. « Dès le début, la Tour fut pour moi, un lieu de maturation... la Tour me donnait l'impression que je renaissais dans la pierre », a-t-il dit.

1. Carl Jung et Aniéla Jaffé, *Ma vie : souvenirs, rêves et pensées*, traduit par le Dr Roland Cahen et Yves le Lay, Gallimard, 1991, p. 261.

2. Mason Currey, *Tics et tocs des grands génies : 100 rituels farfelus à l'origine des plus grandes créations*, traduit par Aline Weill, Points, 2016.

Bien qu'il soit tentant de considérer la Tour de Bollingen comme un lieu de vacances, au regard de la situation de la carrière de Jung à cette époque, cette retraite au bord du lac n'était à l'évidence pas destinée à fuir le travail. En 1922, quand Jung acheta la propriété, il ne pouvait pas se permettre de prendre des vacances. En 1921, soit seulement un an auparavant, il avait publié *Psychological Types*¹, ouvrage majeur qui confortait nombre des différences qui se creusaient depuis longtemps entre sa pensée et les idées de son ancien ami et mentor, Sigmund Freud. Marquer son désaccord avec Freud dans les années 1920 était une démarche courageuse. Pour compléter et soutenir son ouvrage, Jung dut se montrer malin et produire toute une série d'articles et d'ouvrages pertinents étayant la psychologie analytique, nom qui sera donné à sa nouvelle école de pensée.

Ses lectures et ses activités de conseil occupaient Jung à Zurich, sans l'ombre d'un doute. Mais cette grande activité ne le satisfaisait pas complètement. Il souhaitait modifier la façon dont on percevait à l'époque l'inconscient, et cet objectif demandait une réflexion plus approfondie et plus fine que ne lui permettait le mode de vie trépidant qui était le sien en ville. Jung s'est retiré à Bollingen, non pas pour échapper à sa vie professionnelle, mais au contraire pour la faire progresser.

Carl Jung est devenu l'un des penseurs les plus influents du xx^e siècle. Sa réussite s'explique bien entendu de nombreuses manières. Mais, dans ce livre, je m'attache à son investissement dans l'acquisition de l'habileté suivante, qui a presque assurément joué un rôle clé dans son œuvre :

1. Carl Jung, *Types psychologiques*, pour l'édition francophone, traduit par Yves Le Lay, éditions Georg, 1950.

Le travail en profondeur : activités professionnelles menées dans un état de concentration absolue qui pousse vos capacités cognitives jusqu'à leurs limites. Ces efforts créent de la valeur, améliorent votre savoir-faire et sont difficiles à reproduire.

Le travail en profondeur est nécessaire pour extraire de vos capacités intellectuelles toute leur valeur jusqu'à la dernière goutte. Des décennies de recherche en psychologie et neuroscience nous ont appris que l'état de tension mentale qui accompagne le travail en profondeur est également nécessaire pour améliorer vos capacités. Autrement dit, le travail en profondeur constituait précisément le type d'effort qu'il fallait fournir pour sortir du lot dans un domaine cognitivement exigeant tel que la psychiatrie universitaire du début du xx^e siècle.

Le terme « travail en profondeur » est mien et n'aurait pas été employé par Carl Jung, mais ses actes au cours de cette période étaient ceux d'un homme qui en cernait le concept associé. Jung a construit une tour en pierre dans les bois afin de favoriser le travail en profondeur dans sa vie professionnelle – tâche qui a demandé du temps, de l'énergie et de l'argent. Cette entreprise l'a également éloigné d'activités plus urgentes. Comme l'écrit Mason Currey, les journées typiques passées par Jung à Bollingen réduisaient le temps qu'il consacrait à ses travaux cliniques, « malgré les nombreux patients dont il avait la charge, il n'hésitait pas à prendre des congés »¹. Bien qu'étant un fardeau auquel il fallait accorder la priorité, le travail en profondeur était crucial pour poursuivre son objectif, qui consistait à changer le monde^{2,3}.

1. Mason Currey, *op. cit.*

2. Le tableau chronologique à suivre de la vie et des travaux de Jung s'est avéré utile pour éclaircir le rôle du travail en profondeur dans sa carrière : Charles Cowgill, « Carl Jung », mai 1997. <http://www.muskingum.edu/~psych/psycweb/history/jung.htm>.

3. Anders Ericsson, de l'université de l'État de Floride, est un éminent chercheur qui a étudié le concept de la pratique délibérée. Ses recherches figurent sur le site web suivant : <https://psy.fsu.edu/faculty/ericssonk/ericsson.dp.php>.

En effet, si vous étudiez la vie d'autres personnages influents de l'histoire récente, mais également lointaine, vous remarquerez que le travail en profondeur était monnaie courante. L'essayiste du XVI^e siècle Michel de Montaigne, par exemple, a préfiguré Jung en travaillant dans une bibliothèque privée qu'il avait construite dans la tour sud surplombant les murs de pierre de son château, tandis que Mark Twain a écrit une grande partie des *Aventures de Tom Sawyer* dans une cabane de sa propriété de Quarry Farm à New York, où il passait l'été. Le repaire de Twain était tellement éloigné de la maison principale que sa famille soufflait dans un cor pour l'avertir que le repas était prêt.

Avançons dans l'histoire et prenons le réalisateur et scénariste Woody Allen. En l'espace de quarante-quatre ans, entre 1969 et 2013, il a écrit et réalisé quarante-quatre films, pour vingt-trois nominations aux Oscars – rythme de productivité artistique absurde. Pendant toute cette période, Allen n'a jamais eu d'ordinateur, écrivant exclusivement sur une machine à écrire allemande Olympia SM3 et refusant toute distraction électronique. Allen est rejoint dans son rejet des ordinateurs par Peter Higgs, physicien théoricien qui conduit ses travaux dans un tel isolement que les journalistes ne sont pas parvenus à le trouver après l'annonce de son prix Nobel. J. K. Rowling utilise un ordinateur mais l'auteure quant à elle s'était distinguée par son absence des réseaux sociaux pendant l'écriture de ses *Harry Potter* – bien que cette période ait coïncidé avec l'avènement de la technologie et sa popularité auprès des personnalités des médias. L'équipe de Rowling a fini par ouvrir un compte Twitter à son nom à l'automne 2009, pendant qu'elle écrivait *The Casual Vacancy*¹. Et pendant un an et demi, le seul tweet qu'elle a posté disait : « C'est bien moi, mais je crains que vous n'entendiez pas souvent parler de moi, car le papier et le stylo sont ma priorité du moment. »

1. J. K. Rowling, *Une place à prendre*, pour l'édition française, traduit par Pierre Demarty, Grasset, 2012.

Bien entendu, le travail en profondeur n'est pas limité aux figures du passé ou aux personnes souffrant de technophobie. Le P-DG de Microsoft, Bill Gates, était connu pour mener des « semaines de réflexion » pendant lesquelles il s'isolait (souvent dans un cottage au bord d'un lac) afin de lire et de réfléchir à de grandes idées. C'est en 1995, à l'issue d'une semaine de réflexion, qu'il a écrit son célèbre mémo « The Internet Tidal Wave » (le raz de marée Internet), Microsoft convoitant une start-up appelée Netscape Communications. Ironie du sort, Neal Stephenson, auteur cyberpunk qui a contribué à créer notre conception populaire de l'ère Internet, est presque injoignable par voie électronique – son site Web ne fournit aucune adresse électronique et comprend un essai expliquant pourquoi il rechigne à utiliser les réseaux sociaux. Voici comment il a expliqué son omission : « Si j'organise ma vie de façon à bénéficier, sans interruption, de longs créneaux, je parviens à écrire des romans. [Si je suis très souvent interrompu] qu'est-ce que j'ai à la place ? Au lieu d'un roman qui existera longtemps... je me retrouve avec tout un tas de mails envoyés individuellement à des personnes. »¹

1. Ma liste des habitudes d'importantes personnalités en matière de travail en profondeur est tirée des sources suivantes :

- Montaigne : Sarah Bakewell, *Comment vivre : une vie de Montaigne en une question et vingt tentatives de réponse*, traduit par Pierre-Emmanuel Dauzat, Albin Michel, 2013.
- Mark Twain : Mason Currey, *op. cit.*
- Woody Allen : documentaire de Robert Weide de 2011, intitulé *Woody Allen: A Documentary*.
- Peter Higgs : Ian Sample, « Peter Higgs Proves as Elusive as Higgs Boson after Nobel Success », *Guardian*, 9 octobre 2013, <http://www.theguardian.com/science/2013/oct/08/nobel-laureate-peter-higgs-boson-elusive>.
- J. K. Rowling : https://twitter.com/jk_rowling.
- Bill Gates : Robert Guth, « In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft's Future », *Wall Street Journal*, 28 mars 2005, <http://online.wsj.com/news/articles/SB111196625830690477>.
- Les informations concernant Neal Stephenson sont issues d'une ancienne version du site Web de Stephenson, récupérée, grâce à une copie d'écran de décembre 2003, par The Internet Archive : <http://web.archive.org/web/20031207060405/http://www.well.com/~neal/badcorrespondent.html>.

Il est important de mettre l'accent sur l'omniprésence du travail en profondeur chez les personnes influentes, car cela contraste violemment avec le comportement de la plupart des travailleurs du savoir – un groupe d'individus qui est en train d'oublier ce que peut apporter le fait d'approfondir les choses.

La raison pour laquelle les travailleurs du savoir perdent le contact avec le travail en profondeur est bien connue : les outils de réseau. Il s'agit d'une vaste catégorie qui englobe les services de communication, comme les mails et les SMS, les réseaux sociaux, comme Twitter et Facebook, et la montagne de sites d'infodivertissement comme BuzzFeed et Reddit. En somme, l'avènement de ces outils, associé à la multiplicité des accès à ces derniers par le biais de Smartphones et d'ordinateurs de bureau en réseau, a fragmenté l'attention de la plupart des travailleurs du savoir. Une étude de 2012 menée par McKinsey a révélé que le travailleur du savoir passe en moyenne plus de 60 % de sa semaine de travail à communiquer par voie électronique et à effectuer des recherches sur Internet, consacrant près de 30 % de son temps rien qu'à lire et à répondre aux mails¹.

Cette attention fragmentée ne saurait favoriser le travail en profondeur, lequel demande de longues périodes de réflexion ininterrompue. Pour autant, les travailleurs du savoir modernes ne lambinent pas. Ils disent en fait être sans arrêt occupés. Qu'est-ce qui explique cette divergence ? Essentiellement un **autre** type d'effort, pendant du travail en profondeur :

Le travail superficiel : tâches logistiques non exigeantes sur le plan cognitif, souvent exécutées en étant distrait. Ces efforts ont tendance à ne pas créer beaucoup de valeur et sont faciles à reproduire.

1. Michael Chui et al., « The Social Economy: Unlocking Value and Productivity Through Social Technologies », McKinsey Global Institute, juillet 2012. http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/the_social_economy.

Autrement dit, à une époque où règnent en maîtres les outils de réseau, les travailleurs du savoir remplacent de plus en plus le travail en profondeur par son alternative superficielle – qui consiste à envoyer et recevoir en permanence des mails, en jouant le rôle de véritables routeurs humains, avec des pauses fréquentes permettant des instants éphémères de distraction. Des efforts plus soutenus qui seraient bien servis par une réflexion profonde, pour la conception d'une stratégie professionnelle ou la rédaction d'une demande de subvention importante, se retrouvent morcelés en élans distraits d'une moindre qualité. Pour couronner le tout et compliquer les choses, il est de plus en plus prouvé que ce mouvement vers la superficialité n'est pas une tendance facilement réversible. Si vous passez suffisamment de temps dans un état de superficialité trépidante, vous réduisez *définitivement* votre capacité à travailler en profondeur. « Le Net semble réduire petit à petit ma faculté de concentration et de contemplation », a avoué le journaliste Nicholas Carr, dans un article d'*Atlantic* de 2008 souvent cité. « [Et] je ne suis pas le seul dans ce cas. »¹ Carr a développé cet argument dans un livre, *The Shallows*², qui fut l'un des finalistes du prix Pulitzer. Pour écrire cet ouvrage, Carr s'est isolé, avec à-propos, dans une cabane et s'est forcé à se déconnecter du monde³.

L'idée selon laquelle les outils de réseau font passer notre travail de la profondeur à la superficialité n'est pas nouvelle. *The Shallows* est simplement le premier d'une série d'ouvrages récents à avoir étudié l'influence d'Internet sur notre cerveau et nos habitudes de travail : *Hamlet's BlackBerry*⁴, de William Powers,

1. Nicholas Carr, « Is Google Making Us Stupid? », *The Atlantic Monthly*, juillet-août 2008, <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2008/07/is-google-making-us-stupid/306868/>.

2. Nicholas Carr, *Internet rend-il bête : réapprendre à lire et à penser dans un monde fragmenté*, pour l'édition française, traduit par Marie-France Desjeux, Robert Laffont, 2011.

3. Note de l'auteur dans la version brochée du livre.

4. William Powers, *Hamlet's BlackBerry*, Harper Perennial, 2011, non traduit en français.

*The Tyranny of E-mail*¹, de John Freeman et *The Distraction Addiction*², d'Alex Soojung-Kim Pang – tous s'accordant plus ou moins à dire que les outils de réseau nous distraient, alors que notre travail demande une concentration permanente, tout en diminuant notre capacité à rester concentrés.

Vu le nombre de preuves existantes, je ne vais pas consacrer davantage de temps à développer ce point. Nous pouvons, je l'espère, stipuler que les outils de réseau nuisent au travail en profondeur. Je mettrai également de côté les grands arguments sur la conséquence sociétale à long terme de ce bouleversement, dans la mesure où ils ont tendance à générer des désaccords irrémédiables. D'un côté se trouvent les techno-sceptiques comme Jaron Lanier et John Freeman, qui soupçonnent bon nombre de ces outils, tout du moins dans leur état actuel, de porter atteinte à la société, tandis que de l'autre figurent les techno-optimistes, comme Clive Thompson, qui affirment que ces outils changent sans aucun doute la société, mais pour notre bien. Google, par exemple, diminue certes notre mémoire, mais nous n'avons plus besoin d'une bonne mémoire, car il est possible de trouver instantanément ce qu'il nous faut savoir.

Je ne prendrai pas position dans ce débat philosophique. Je penche plutôt pour la thèse d'un intérêt bien plus pragmatique et individuel : l'orientation de notre culture du travail vers la superficialité (que vous jugiez cela philosophiquement bon ou mauvais) offre à la minorité, qui perçoit la possibilité de résister à cette tendance et tient à privilégier le travail en profondeur, une occasion en or du point de vue économique et personnel. Et cette occasion a été exploitée par un jeune consultant de Virginie qui s'ennuyait, Jason Benn.

1. John Freeman, *The Tyranny of E-mail*, Simon Spotlight Entertainment, 2011, non traduit en français.

2. Alex Soojung-Kim Pang, *The Distraction Addiction*, Little, Brown & Company, 2013, non traduit en français.

Il existe de nombreuses manières de mettre en évidence le fait que l'on ne génère aucune valeur dans notre économie. Pour Jason Benn, cela lui a sauté aux yeux lorsqu'il s'est aperçu, peu de temps après avoir pris un poste de consultant financier, que l'immense majorité de ses responsabilités pouvait être automatisée grâce à un script Excel « bidouillé ».

L'entreprise qui a embauché Benn produisait des rapports pour les banques impliquées dans des affaires complexes. (« C'était aussi intéressant que ça en avait l'air », dit Benn en plaisantant lors de l'un de nos entretiens.) Le processus de création de rapports nécessitait une manipulation manuelle de données dans des feuilles de calcul Excel qui durait des heures. À son arrivée, il lui fallait jusqu'à six heures par rapport pour boucler cette phase (les employés les plus anciens et les plus efficaces mettaient environ moitié moins de temps). Benn n'a pas aimé.

« Vu la façon dont on m'a montré les choses, ce processus semblait bancal et manuellement laborieux », se souvient Benn. Il savait qu'Excel disposait d'une fonction appelée macro permettant à l'utilisateur d'automatiser les tâches courantes. Benn a lu des articles sur le sujet et a très vite créé un nouveau classeur qui contenait plusieurs de ces macros permettant de remplacer ces six heures de manipulation manuelle de données par un clic sur un bouton. Le processus de rédaction des rapports qui lui demandait auparavant toute une journée de travail était désormais réalisable en moins d'une heure.

Benn est un type intelligent. Il est diplômé en économie d'une université de renom (l'université de Virginie) et, comme bon nombre dans sa situation, il avait des ambitions professionnelles. Il prit très vite conscience qu'elles seraient contrariées si ses principales compétences professionnelles pouvaient être

regroupées au sein d'une macro Excel. Il décida donc qu'il lui fallait accroître sa valeur vis-à-vis du monde. Après une période de recherches, Benn parvint à la conclusion suivante : il annonça à sa famille qu'il allait quitter son travail de feuille de calcul humaine pour devenir programmeur informatique. Mais, comme souvent avec ce genre de grands plans d'action, il y avait un petit problème : Jason Benn était absolument incapable d'écrire une ligne de code.

En tant qu'informaticien, je peux vous confirmer une évidence : programmer, c'est difficile. La plupart des nouveaux développeurs ont passé quatre ans à l'université pour apprendre leur métier avant de décrocher un premier poste. Et même à la sortie de la fac, la concurrence fait rage pour décrocher les meilleures places. Jason Benn ne disposait pas de tout ce temps. Après sa révélation Excel, il démissionna et retourna chez ses parents pour l'étape suivante. Ces derniers étaient ravis qu'il ait un plan, mais pas vraiment enchantés à l'idée que ce retour s'inscrive sur le long terme. Benn avait besoin d'acquérir une compétence pointue... et vite.

C'est là que Benn se heurta au problème empêchant bon nombre de travailleurs du savoir de donner à leur carrière une trajectoire plus explosive. Apprendre quelque chose de complexe comme la programmation informatique demande une concentration extrême et ininterrompue sur des concepts exigeants sur le plan cognitif – le type de concentration ayant poussé Jung à s'installer dans les bois entourant le lac de Zurich. Autrement dit, cette tâche est un acte de travail en profondeur. Mais, comme je l'ai indiqué plus haut, la plupart des travailleurs du savoir ont perdu leur faculté de travailler en profondeur. Et Benn n'échappait pas à ce phénomène.

« Je n'arrêtais pas d'aller sur Internet et de vérifier mes mails. Je ne pouvais pas m'en empêcher, c'était compulsif », ra-

conte Benn, se décrivant dans la période l'ayant conduit à quitter son poste dans la finance. Pour mettre l'accent sur sa difficulté à approfondir les choses, Benn m'a parlé de ce projet qu'un cadre de son établissement financier voulait lui confier. « Ils voulaient que je conçoive un *business plan* », a-t-il expliqué. Benn ignorait comment monter un *business plan* et décida donc de lire le contenu de cinq plans existants. Il les compara afin de comprendre quels ingrédients devaient renfermer un plan type. C'était une bonne idée, mais Benn avait un problème : il n'arrivait pas à « rester concentré ». Il avoue aujourd'hui que, pendant cette période, il lui arriva de passer des jours entiers (« 98 % de son temps ») à naviguer sur la Toile. Le projet de *business plan* – véritable chance de se distinguer en début de carrière – tomba à l'eau.

Lorsqu'il démissionna, Benn était parfaitement conscient des difficultés qu'il éprouvait avec le travail en profondeur. Quand il entreprit d'apprendre la programmation informatique, il savait pertinemment qu'il lui faudrait apprendre en même temps à son esprit à plonger en territoire profond. Sa méthode fut draconienne mais efficace. « Je me suis enfermé dans une pièce, sans ordinateur, avec simplement des manuels, des fiches et un surligneur. » Il surlignait des passages dans les manuels de programmation, consignait les idées sur les fiches, puis les exprimait à voix haute. Au départ, ces séances sans distraction électronique furent difficiles, mais Benn n'avait pas le choix : il *devait* apprendre ce contenu et avait veillé à ce que rien de ce qui se trouvait dans la pièce ne puisse le distraire. Au fil du temps, son pouvoir de concentration s'améliora, au point qu'il devint capable de passer régulièrement cinq heures, voire plus, dans cette pièce sans lien vers l'extérieur, concentré, sans distraction, sur l'acquisition de cette nouvelle compétence ardue. « J'ai probablement lu quelque chose comme dix-huit livres sur le sujet avant d'être crevé », se rappelle-t-il.

Au bout de deux mois d'enfermement studieux, Benn participa au Dev Bootcamp, dont la difficulté est de notoriété publique : stage intensif de programmation pour applications Web, à raison de semaines de cent heures. (Alors qu'il faisait des recherches sur ce stage, Benn rencontra un étudiant ayant un doctorat de Princeton qui avait qualifié le Dev de « chose la plus difficile [qu'il ait] faite de toute sa vie ».) Vu la préparation qu'il avait effectuée et sa nouvelle capacité à s'adonner au travail en profondeur, Benn réussit parfaitement. « Certains se pointent absolument pas préparés », dit-il. « Ils ne savent pas se concentrer et sont incapables d'apprendre rapidement. » Seule la moitié des élèves ayant démarré le programme aux côtés de Benn obtint son diplôme dans les temps. Benn décrocha non seulement son diplôme, mais termina également major de sa classe.

Le travail en profondeur avait porté ses fruits. Benn trouva rapidement un poste de développeur à San Francisco, dans une start-up technologique dotée de 25 millions de dollars de fonds à capital-risque et d'employés de haut niveau. Six mois seulement auparavant, lorsqu'il avait démissionné de son poste de consultant financier, Benn gagnait 40 000 \$ par an. Comme développeur, il touchait désormais 100 000 \$ par an – somme qui peut encore augmenter et atteindre même des sommets insoupçonnés dans la Silicon Valley, tout comme son niveau de compétence.

La dernière fois que je lui ai parlé, il s'épanouissait à son nouveau poste. Nouvel adepte du travail en profondeur, il louait un appartement en face de son bureau, lui permettant de commencer tôt le matin, quand personne n'était encore arrivé et donc de travailler sans être distrait. « Dans un bon jour, je peux cumuler quatre heures de concentration avant la première réunion », m'a-t-il dit. « Et parfois trois ou quatre heures de plus l'après-midi. Et je parle bien de « concentration » : pas de mail, de Hacker News [site Web très prisé des informaticiens], que de la program-

mation. » Pour quelqu'un qui, à son ancien poste, avait passer parfois jusqu'à 98 % de son temps à naviguer sur la Toile, la transformation de Jason Benn est proprement stupéfiante.

L'histoire de Jason Benn met au jour un enseignement crucial : le travail en profondeur n'est pas une affectation nostalgique d'écrivains et de philosophes du début du xx^e siècle, mais une habileté bien actuelle à la valeur inestimable.

Cette valeur s'explique de deux façons. La première est une question d'apprentissage. Notre économie de l'information est dépendante de systèmes complexes qui évoluent rapidement. Certains langages informatiques appris par Benn, par exemple, n'existaient pas dix ans en arrière et seront probablement dépassés dans dix ans. De même, quelqu'un qui a débarqué dans le secteur du marketing dans les années 1990 ignorait probablement qu'il lui faudrait maîtriser l'analytique numérique. Pour rester précieux dans notre économie, vous devez maîtriser l'art d'apprendre rapidement des choses complexes. Et cette tâche nécessite un travail en profondeur. Si vous ne cultivez pas cette capacité, vous risquez de vous retrouver à la traîne à mesure que se succéderont les progrès technologiques.

Seconde raison du caractère précieux du travail en profondeur, l'influence de la révolution des réseaux numériques est à double tranchant. Si vous parvenez à créer quelque chose d'utile, le public que vous pouvez toucher (par exemple, les employeurs ou les clients) est essentiellement sans limites – ce qui est considérablement gratifiant. En revanche, si votre production s'avère médiocre, vous êtes dans le pétrin, car il est extrêmement facile pour le public ciblé de trouver en ligne une meilleure alternative. Que vous soyez programmeur informatique, écrivain, responsable marketing, consultant ou entrepreneur, votre situation

relève de la même logique que celle de Jung tentant d'être plus malin que Freud ou celle de Jason Benn essayant de se faire une place dans une start-up florissante : pour réussir, vous devez vraiment évoluer à votre meilleur niveau, tâche qui demande de la profondeur de concentration.

La nécessité grandissante du travail en profondeur est récente. Dans une économie industrielle, le travail en profondeur n'était crucial que pour une classe ouvrière qualifiée restreinte, mais la plupart des ouvriers pouvaient s'en sortir sans jamais cultiver cette capacité à se concentrer hors de toute distraction. Ils étaient payés pour fabriquer laborieusement des choses – et leur métier n'a pas changé au cours des décennies pendant lesquelles ils l'ont exercé. Mais le passage à l'économie de l'information fait que les travailleurs du savoir sont de plus en plus nombreux et que le travail en profondeur est en train de devenir une pratique primordiale, même si la plupart des gens n'ont pas encore perçu cette réalité.

Autrement dit, le travail en profondeur n'est pas une habileté démodée manquant de pertinence, mais une faculté cruciale pour quiconque cherchant à aller de l'avant dans une économie de l'information où la concurrence est mondiale et qui a tendance à tailler en pièces ceux qui ne gagnent pas de quoi vivre. Les véritables récompenses sont réservées non pas à ceux qui manient aisément Facebook (tâche superficielle et facile à reproduire), mais à ceux qui maîtrisent bien les systèmes distribués novateurs faisant fonctionner ce service (tâche franchement profonde, difficile à reproduire). Le travail en profondeur est tellement important que nous pourrions fort bien le considérer, pour reprendre l'expression de l'auteur et chroniqueur économique Eric Barker, comme « le superpouvoir du XXI^e siècle ».¹

1. Eric Barker, « Stay Focused: 5 Ways to Increase Your Attention Span », *Barking Up the Wrong Tree*, 18 septembre 2013, <http://www.bakadesuyo.com/2013/09/stay-focused/>.

Nous voyons aujourd’hui deux types de pensée – l’une concernant la rareté grandissante du travail en profondeur et l’autre ayant trait à sa valeur grandissante –, que nous pouvons associer pour former un concept servant de base à tout ce qui va suivre dans le présent ouvrage :

L’hypothèse du travail en profondeur : la capacité à travailler en profondeur se fait de plus en plus rare tout en devenant de plus en plus précieuse dans notre économie. En conséquence, ce sont les rares personnes à entretenir cette habileté, puis à l’inscrire au cœur de leur vie professionnelle, qui s’épanouiront et connaîtront la réussite.

Ce livre a deux objectifs, faisant chacun l’objet d’une partie. Le premier (Partie 1) est de vous convaincre de l’exactitude de l’hypothèse du travail en profondeur. Le second (Partie 2) est de vous apprendre à tirer parti de cette réalité en exerçant votre cerveau et en transformant vos habitudes de travail afin que la profondeur de concentration prenne place au cœur de votre vie professionnelle. Mais avant d’entrer dans le vif du sujet, je vais prendre le temps de vous expliquer comment je suis devenu un fervent partisan de la profondeur de concentration.

J’ai passé les dix dernières années à entretenir ma capacité à me concentrer sur des choses difficiles. Pour bien cerner l’origine de cet intérêt, sachez que je suis un spécialiste de l’informatique théorique et que j’ai réalisé ma formation doctorale au sein du célèbre groupe Theory of Computation du MIT, là où la faculté de concentration est considérée comme une aptitude professionnelle fondamentale.

Pendant toutes ces années, j’ai fréquenté le bureau des étudiants diplômés où se trouvait un professeur – qui avait reçu la « bourse des génies » MacArthur –, embauché au MIT avant même d’avoir l’âge légal de boire de l’alcool. Il n’était pas rare

de trouver ce théoricien dans la salle commune, en train de fixer des notes sur un tableau blanc, entouré d'un groupe de spécialistes en visite au MIT, regardant également le tableau fixement, en silence. Cela pouvait durer des heures. J'allais déjeuner, puis je revenais – ils étaient toujours en train de scruter le tableau. Ce professeur est difficile à joindre, car il n'est pas sur Twitter et, s'il ne vous connaît pas, il ne répondra probablement pas à votre e-mail. L'an dernier, il a publié seize articles.

Ce type de concentration extrême flottait dans l'atmosphère pendant mes études. Pas étonnant que je me sois très vite engagé dans cette culture de la profondeur de concentration. Au grand désespoir de mes amis et des divers publicitaires avec lesquels j'ai collaboré pour l'écriture de mes ouvrages, je n'ai jamais eu de compte Facebook ou Twitter, ni été présent sur les réseaux sociaux, à l'exception d'un blog. Je ne surfe pas sur la Toile et je tiens la plupart de mes informations du *Washington Post* qui m'est livré et du réseau de radios NPR. Je suis généralement difficile à joindre : mon site Web ne comprend aucune adresse électronique personnelle et je n'ai eu mon premier Smartphone qu'en 2012 (suite à l'ultimatum lancé par ma femme – « il faut que tu aies un téléphone *qui fonctionne* avant la naissance de notre fils »).

D'un autre côté, mon engagement en territoire profond m'a récompensé. Au cours des dix années qui ont suivi l'obtention de mon diplôme universitaire, j'ai publié quatre livres, décroché un doctorat, écrit des articles universitaires très bien évalués par mes pairs et été embauché comme professeur à l'université de Georgetown, avec possibilité de titularisation. J'ai soutenu ce rythme de production intense tout en travaillant rarement en semaine au-delà de 17 h 00 ou 18 h 00.

Cet emploi du temps ramassé est possible, car je me suis vraiment efforcé de réduire tout ce qui est superficiel dans mon existence, tout en veillant à tirer le maximum du temps libéré

grâce à ma démarche. Mes journées sont bâties autour d'un travail en profondeur soigneusement choisi, les activités superficielles incontournables étant exécutées par petites touches en marge de mon emploi du temps. Il s'avère que trois à quatre heures de concentration ininterrompue et soigneusement ciblée, cinq jours par semaine, peuvent déboucher sur de précieux résultats.

Mon engagement en territoire profond présente également des avantages pour ma vie personnelle. En règle générale, je ne touche pas à l'ordinateur entre le moment où je rentre du travail et le lendemain matin au démarrage de la nouvelle journée de bureau (sauf pour poster des articles sur mon blog, que j'aime rédiger une fois les enfants couchés). Cette capacité à couper complètement, contrairement à la pratique courante consistant à vérifier régulièrement sa boîte de réception ou à fureter sur les réseaux sociaux, me permet d'être aux côtés de ma femme et de mes deux enfants le soir et de lire un nombre étonnant de livres pour un père de deux enfants fort occupé. Plus généralement, l'absence de distraction dans ma vie atténue ce bourdonnement mental ambiant qui semble de plus en plus envahir le quotidien des gens. M'ennuyer ne me dérange pas et cela peut constituer une habileté étonnamment gratifiante – surtout par ces soirées estivales reposantes à Washington DC où j'écoute tranquillement à la radio un match de l'équipe de baseball des Nationals.

Avec le présent ouvrage, j'essaie de formaliser et d'expliquer ma préférence pour la profondeur (et non pour la superficialité) et de détailler les types de stratégie m'ayant aidé à concrétiser cette attirance. J'ai décidé d'exprimer cette pensée, en partie pour vous aider à m'emboîter le pas, de façon à redéfinir votre existence autour du travail en profondeur. Mais ce n'est pas tout. Je souhaite également distiller et clarifier ces pensées afin de développer ma pratique personnelle. Le fait d'avoir identifié

l'hypothèse du travail en profondeur m'a aidé à réussir, mais je suis persuadé de ne pas avoir encore atteint tout mon potentiel de création de valeur. Vous allez être confronté aux idées et aux règles présentées dans les chapitres à venir, et vous battre pour triompher, mais sachez que j'en fais autant. J'élimine impitoyablement tout ce qui est superficiel et cultive minutieusement l'intensité de ma profondeur de concentration. (Vous découvrirez comment j'y parviens dans la conclusion de ce livre.)

Lorsque Carl Jung a souhaité révolutionner le domaine de la psychiatrie, il s'est retiré dans les bois. Sa Tour, à Bollingen, est devenue un endroit où il pouvait entretenir sa capacité à réfléchir profondément, puis l'exploiter afin de produire un travail d'une originalité si remarquable qu'il a changé le monde. Je vais essayer de vous convaincre de vous joindre à moi, afin de construire notre « Tour » de Bollingen personnelle, d'entretenir notre capacité à produire de la vraie valeur au sein d'un monde subissant de plus en plus de distractions et de reconnaître une vérité adoptée par les personnages les plus productifs et importants des générations passées : une vie profonde est une bonne vie.

PARTIE I

LE CONCEPT

CHAPITRE 1

LE TRAVAIL EN PROFONDEUR EST UNE EXPÉRIENCE D'UNE GRANDE VALEUR

En 2012, à l'approche du jour de l'élection présidentielle américaine, le nombre de connexions au site Web du *New York Times* a atteint des sommets, ce qui est logique dans les moments d'importance nationale. Mais cette fois-ci, il y avait quelque chose de différent. Une fraction anormalement disproportionnée de ce trafic – plus de 70 % selon certains rapports – visait un seul endroit de ce domaine tentaculaire. Il ne s'agissait pas d'une information de dernière minute en Une, ni d'un commentaire de l'un des éditorialistes lauréats du prix Pulitzer, mais d'un blog animé par un dingue de « stats » de baseball transformé en prévisionniste électoral et répondant au nom de Nate Silver¹. Moins d'un an auparavant, ESPN et ABC News ont attiré Silver (que le *Times* a essayé de retenir en lui promettant une équipe d'une dizaine de rédacteurs), dans le cadre d'un accord lui donnant un rôle dans tous les domaines, « du sport aux informations, en passant par la météo et, ce qui était très improbable, la retransmission des cérémonies des Academy Awards ».² Bien qu'il y ait eu un débat sur la rigueur méthodologique des modèles faits main de Silver, peu de personnes nient le fait qu'en 2012 cet as des données de 35 ans a fait partie « des grands gagnants au sein de notre économie ».³

1. Marc Tracy, « Nate Silver Is a One-Man Traffic Machine for the Times », *New Republic*, 6 novembre 2012, <http://www.newrepublic.com/article/109714/nate-silvers-fivethirtyeight-blog-drawing-massive-traffic-new-york-times>.

2. Mike Allen, « How ESPN and ABC Landed Nate Silver », *Politico*, 22 juillet 2013, <http://www.politico.com/blogs/media/2013/07/how-espn-and-abc-landed-nate-silver-168888.html>.

3. Sean M. Davis, « Is Nate Silver's Value at Risk? », *Daily Caller*, 1^{er} novembre 2012, <http://dailycaller.com/2012/11/01/is-nate-silvers-value-at-risk/>. Gary Marcus et Ernest Davis, « What Nate Silver Gets Wrong », *The New Yorker*, 25 janvier 2013, <http://www.newyorker.com/online/blogs/books/2013/01/what-nate-silver-gets-wrong.html>.

Autre gagnant, David Heinemeier Hansson, champion de la programmation informatique à l'origine de la création de la plateforme de développement de sites Web Ruby on Rails, sur laquelle reposent des sites parmi les plus populaires de la Toile, comme Twitter et Hulu. Hansson est partenaire de l'entreprise Basecamp (qui s'appelait 37signals jusqu'en 2014), société de développement très influente. Hansson n'évoque pas publiquement l'ampleur de ses intéressements chez Basecamp, ni ses autres sources de revenus, mais nous pouvons supposer qu'ils ne sont pas négligeables, étant donné qu'il partage son temps entre Chicago, Malibu et Marbella, en Espagne, où il tâte de la voiture de course ultraperformante.¹

Notre troisième et dernier gagnant économique incontestable est John Doerr, associé gérant de Kleiner Perkins Caufield & Byers, célèbre fonds de capital-risque de la Silicon Valley. Doerr a contribué au financement de nombre d'entreprises actrices de la révolution technologique actuelle, comme Twitter, Google, Amazon, Netscape et Sun Microsystems.² Le rendement du capital investi a été astronomique : à l'heure où j'écris ces lignes, Doerr pèse plus de 3 milliards de dollars.³

Pourquoi Silver, Hansson et Doerr ont-ils si bien réussi ? Il existe deux types de réponse à cette question. La première a une portée *micro* et est centrée sur les traits de personnalité et tactiques ayant contribué à porter l'ascension de ce trio. Le second type est *macro*, s'attardant moins sur les individus et plus sur le type de

1. * David Heinemeier Hanson, <http://david.heinemeierhansson.com/>.

* Oliver Lindberg, « The Secrets Behind 37signals' Success », TechRadar, 6 septembre 2010, <http://www.techradar.com/us/news/internet/the-secrets-behind-37signals-success-712499>.

* « OAK Racing », Wikipédia, http://en.wikipedia.org/wiki/OAK_Racing.

2. « John Doerr », Forbes, <http://www.forbes.com/profile/john-doerr/>.

3. Information récupérée le 10 avril 2014 sur la page de profil de Forbes.com suivante : <http://www.forbes.com/profile/john-doerr/>.

travail représenté. Bien que les deux approches de cette question centrale soient importantes, les réponses macro s'avéreront plus pertinentes par rapport au sujet qui nous préoccupe dans la mesure où elles transcrivent mieux les récompenses en vigueur dans notre économie actuelle.

Pour explorer ce point de vue macro, tournons-nous vers deux économistes du MIT, Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, qui, dans leur ouvrage influent de 2011, intitulé *Race Against the Machine*¹, réunissent des arguments irréfutables sur les différentes forces en jeu, parmi lesquelles l'avènement de la technologie numérique, en train de transformer les marchés du travail de manières inattendues. « Nous commençons à être en proie à une grande restructuration », expliquent Brynjolfsson et McAfee au début de leur ouvrage. « Nos technologies font la course en tête et nombre de nos compétences et organisations sont à la traîne. »² Pour bon nombre de salariés, ce retard est de mauvais augure. Vu l'évolution des machines intelligentes et le rétrécissement de l'écart entre la machine et les capacités humaines, les employeurs sont de plus en plus susceptibles d'embaucher de « nouvelles machines » et non de « nouveaux salariés ». Et quand seul l'être humain fait l'affaire, les progrès de la technologie de collaboration et de la communication facilitent le télétravail, ce qui incite les entreprises à externaliser des rôles clés, confiant ces missions à des vedettes et sous-employant par là-même le bassin local de talents.

Mais cette réalité n'est pas morose partout. Comme le soulignent Brynjolfsson et McAfee, cette grande restructuration ne fait pas baisser tous les emplois, mais les *divise*. Bien qu'un nombre croissant de personnes y perdent dans cette nouvelle

1. Digital Frontier Press, 2012, non traduit en français.

2. Tiré de la page 9 de l'ouvrage d'Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee, *Race Against the Machine: How the Digital Revolution Is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*, Digital Frontier Press, 2011.

économie, puisque leurs compétences subissent l'automatisation ou sont facilement externalisées, d'autres parviendront non seulement à survivre, mais également à prospérer – devenant plus valorisés (et donc plus récompensés) qu'avant. Brynjolfsson et McAfee ne sont pas les seuls à proposer cette trajectoire économique bimodale. En 2013, par exemple, Tyler Cowen, économiste enseignant à l'université George Mason (George Mason University, dans la banlieue de Washington), a publié *Average Is Over*, livre qui reprend cette thèse de la division numérique. Mais l'analyse de Brynjolfsson et McAfee est particulièrement utile en ce sens qu'elle permet d'identifier trois groupes bénéficiant du volet lucratif de cette division et récoltant une part disproportionnée des bienfaits de l'ère de la machine intelligente. Rien d'étonnant à ce que Silver, Hansson et Doerr appartiennent à ces trois groupes. Étudions chacun de ces groupes afin de mieux comprendre pourquoi ils sont soudain si précieux.

Les salariés extrêmement qualifiés

Brynjolfsson et McAfee ont baptisé le groupe incarné par Nate Silver de salariés « extrêmement qualifiés ». Des progrès tels que la robotique et la reconnaissance vocale ont permis d'automatiser de nombreux postes peu qualifiés, mais, comme le soulignent ces économistes, « d'autres technologies comme la visualisation de données, l'analytique, les communications à haut débit et le prototypage rapide ont accru l'utilisation d'un raisonnement plus abstrait basé sur les données, ce qui a eu pour effet d'augmenter la valeur de ces emplois ».¹ Autrement dit, les individus dotés de la faculté prophétique de travailler et de produire de précieux résultats à l'aide de machines complexes seront ceux qui prospéreront. Tyler Cowen résume cette réalité plus abruptement : « La ques-

1. *Ibid.*, p. 9.

tion clé est la suivante : savez-vous ou non utiliser les machines intelligentes ? »¹

Avec son talent pour alimenter de grandes bases de données, puis extraire les informations qu'elles renferment afin de les exploiter dans ses mystérieuses simulations Monte-Carlo, Nate Silver est l'employé extrêmement qualifié par excellence. Les machines intelligentes ne sont pas un obstacle au succès de Silver et constituent même la condition préalable à sa réussite.

Les superstars

L'as de la programmation informatique David Heinemeier Hansson est un exemple du deuxième groupe à même de prospérer dans notre nouvelle économie selon Brynjolfsson et McAfee : les « superstars »². Les réseaux de données à haut débit et les outils de collaboration tels que la messagerie électronique et les logiciels de réunion virtuelle ont détruit le régionalisme dans bon nombre de domaines du travail du savoir (ou secteur quaternaire). Par exemple, il n'est plus logique de recruter un programmeur à temps plein, dédier un espace de travail et fournir des avantages lorsque vous pouvez vous payer l'un des meilleurs programmeurs au monde, comme Hansson, le temps du projet qui vous occupe. Dans ce scénario, le résultat sera probablement meilleur, pour un coût inférieur, et Hansson peut satisfaire plusieurs clients par an et finira donc par mieux gagner sa vie.

Le fait que Hansson travaille peut-être depuis Marbella alors que votre bureau est à Des Moines, dans l'Iowa, n'a aucune importance pour votre entreprise, car les progrès des technologies de communication et de collaboration rendent le processus presque

1. Tyler Cowen, *Average Is Over*, Penguin, 2013, p.1.

2. Sherwin Rosen, « The Economics of Superstars », *The American Economic Review* 71.5 (décembre 1981), p. 845-858.

entièrement fluide. (Cette réalité est cependant importante pour les programmeurs locaux moins qualifiés qui vivent à Des Moines et ont besoin de toucher un salaire régulier.) On retrouve cette tendance dans des domaines de plus en plus nombreux où la technologie rend possible le travail à distance sans perdre en productivité – conseil, marketing, rédaction, conception, etc. Une fois le marché des talents accessible depuis partout, ceux qui se trouvent au sommet prospèrent pendant que les autres souffrent.

Dans un article référence de 1981, l'économiste Sherwin Rosen a déchiffré les mathématiques se cachant derrière ces marchés monopolistiques, où le gagnant rafle la mise. L'une de ses principales idées était de modéliser explicitement le talent – désigné dans ses formules, de manière inoffensive, à l'aide de la variable q – comme facteur d'une « substitution imparfaite », que Rosen explique de la manière suivante : « Ce n'est pas parce que vous entendez une succession de chanteurs médiocres que vous obtenez au final une performance exceptionnelle. »¹ Autrement dit, le talent n'est pas une matière première que vous pouvez acheter en grosses quantités et combiner afin d'atteindre les niveaux désirés : le meilleur est récompensé. En conséquence, si vous évoluez sur un marché où le consommateur a accès à tous les acteurs et que la valeur q de tout le monde est claire, le consommateur choisira la crème de la crème. Même si l'avantage du meilleur, en ce qui concerne le talent, est modeste comparé à celui figurant sur le barreau immédiatement inférieur de l'échelle des compétences, les superstars se tailleront tout de même la part du lion.

Dans les années 1980, lorsque Rosen a étudié cet effet, il s'est appuyé sur des exemples tels que les vedettes de cinéma et les musiciens, pour lesquels les marchés étaient distincts et ciblés, tels que les disquaires ou les cinémas, et dans ce cadre le

1. *Ibid.*, p. 846.

public avait accès aux productions de différents artistes et pouvait en connaissance de cause prendre la décision d'acheter. L'avènement rapide de la communication et de la collaboration des technologies a transformé nombre de marchés auparavant locaux en bazar, en apparence, universel. La petite entreprise recherchant un programmeur informatique ou un conseiller en relations publiques a désormais accès à un marché de talents international, à l'image de ce qui s'est passé avec l'avènement des disquaires, le fan de musique d'une petite ville pouvant alors ignorer les artistes locaux et acheter des albums des meilleurs groupes au monde. Autrement dit, l'effet superstar a aujourd'hui une application plus large que ne l'avait prédit Rosen trente ans en arrière. Dans notre économie, de plus en plus d'individus sont désormais en concurrence avec les rockstars de leur secteur.

Les propriétaires

Le dernier groupe qui réussira dans notre nouvelle économie – incarné par John Doerr – est constitué de ceux ayant un capital à investir dans les nouvelles technologies à l'origine de la grande restructuration. Comme nous l'avons compris depuis Marx, l'accès au capital offre d'énormes avantages. Mais il est également vrai que certaines périodes sont plus propices au succès que d'autres. Comme le soulignent Brynjolfsson et McAfee, l'Europe d'après-guerre est l'exemple même d'une mauvaise période pour s'asseoir sur un tas de liasses, dans la mesure où la combinaison d'une inflation rapide et d'une imposition agressive a anéanti de vieilles fortunes à une vitesse surprenante (ce que nous pourrions appeler l'« effet Downtown Abbey »).

Contrairement à l'après-guerre, la grande restructuration *est* un moment opportun pour accéder au capital. Pour comprendre pourquoi, souvenez-vous d'abord que la théorie de la négociation, ingrédient clé de la pensée économique standard, affirme que lorsque l'argent gagné est le fruit de l'investissement en capital et du travail, les gains sont à peu près proportionnels à l'apport consenti. Puisque la technologie numérique réduit le besoin de travail dans bon nombre d'industries, la proportion de gains obtenus par ceux qui détiennent les machines intelligentes est en train d'augmenter. Dans l'économie actuelle, un investisseur en capital-risque peut financer une entreprise comme Instagram, qui a fini par être vendue pour un milliard de dollars, alors qu'elle *n'employait que treize personnes*.¹ Quand, dans toute l'histoire de l'humanité, une quantité de travail aussi modeste a-t-elle déjà pu générer autant de valeur ? Avec un apport si faible du travail, la proportion de cette richesse qui revient aux propriétaires des machines – dans ce cas précis, les investisseurs en capital-risque – est sans précédent. Pas étonnant qu'un investisseur en capital-risque que j'ai interrogé pour mon dernier livre m'ait avoué, inquiet : « Tout le monde veut ma place. »

Faisons maintenant la synthèse des idées abordées jusqu'ici : comme je l'ai remarqué à travers mes enquêtes, la pensée économique actuelle affirme que la croissance et l'impact sans précédent de la technologie créent une restructuration massive de notre économie. Dans cette nouvelle économie, trois groupes auront un avantage particulier : ceux qui sont capables de bien travailler, et en faisant preuve de créativité, avec des machines intelligentes, ceux qui sont les meilleurs dans leur domaine et ceux qui ont accès au capital.

1. L'exemple d'Instagram et son illustration des disparités en matière de travail ont attiré mon attention à travers les écrits et propos de Jaron Lanier.

Pour être clair, cette grande restructuration identifiée par les économistes comme Brynjolfsson, McAfee et Cowen n'est pas la *seule* tendance économique d'importance du moment. Et les trois groupes mentionnés précédemment ne sont pas les *seuls* groupes qui réussiront. Mais l'important pour l'argumentaire du présent ouvrage, c'est que ces tendances, même si elles ne sont pas les seules, *sont* importantes et que ces groupes, même si ce ne sont pas les seuls, *vont* réussir. En conséquence, si vous parvenez à entrer dans l'un de ces groupes, vous connaîtrez vous aussi le succès. Si vous n'y parvenez pas, vous pourrez toujours réussir, mais votre situation sera plus précaire.

Il est une question qui coule de source : comment faire partie des « gagnants » ? Au risque de doucher votre enthousiasme naissant, je dois d'abord avouer que je n'ai aucun secret pour amasser rapidement des capitaux et devenir le prochain John Doerr. (Si je connaissais ce genre de secret, il est peu probable que je le révélerais dans un livre.) Les deux autres groupes vainqueurs sont cependant accessibles. Et nous allons voir maintenant comment les intégrer.

Comment triompher dans la nouvelle économie

Je viens d'identifier deux groupes prêts à réussir et dont je revendique l'accessibilité : ceux capables de travailler en faisant preuve de créativité avec des machines intelligentes et ceux qui sont des vedettes dans leur domaine. Quel est le secret pour débarquer dans ces secteurs lucratifs de cet univers numérique en pleine expansion ? À mes yeux, les deux capacités suivantes sont cruciales.

Deux capacités essentielles pour réussir dans la nouvelle économie :

- La capacité à maîtriser rapidement les choses difficiles.
- La capacité à produire un travail d'un niveau exceptionnel, en termes de qualité et de rapidité.

Commençons par la première capacité. Tout d'abord, nous devons garder en tête que nous sommes gâtés par les fonctions intuitives et l'utilisation extrêmement simple de nombreuses technologies, comme Twitter et l'iPhone. Mais il s'agit là de produits de consommation, pas d'outils sérieux : la plupart des machines intelligentes menant la grande restructuration sont beaucoup plus complexes à cerner et à maîtriser.

Prenez Nate Silver, incarnant la personne qui réussit en sachant très bien utiliser une technologie complexe. Si nous approfondissons sa méthode, nous découvrons que générer des prévisions électorales guidées par des données n'est pas aussi facile que saisir « Qui obtiendra le plus de votes ? » dans un champ de recherche. Il gère une énorme base de données de résultats électoraux (des milliers de scrutins issus de plus de 250 sondeurs) qu'il entre dans Stata, système très prisé d'analyse statistique produit par la société StataCorp. Ce ne sont pas des outils faciles à maîtriser¹. Voici par exemple le type de commande à comprendre pour travailler avec une base de données moderne comme celle qu'utilise Silver :

1. * Walter Hickey, « How to Become Nate Silver in 9 Simple Steps », Business Insider, 14 novembre 2012, <http://www.businessinsider.com/how-nate-silver-and-fivethityeight-works-2012-11>.

* Nate Silver, « IAmA Blogger for FiveThirtyEight at The New York Times. Ask Me Anything », Reddit, http://www.reddit.com/r/IAmA/comments/166yeo/iama_blogger_for_fivethirtyeight_at_the_new_york.

* « Why Use Stata », www.stata.com/why-use-stata/.


```
CREATE VIEW cities AS SELECT name, population, altitude
FROM capitals UNION SELECT name, population, altitude
FROM non_capitals;1
```

Les bases de données de ce type sont interrogées avec un langage appelé SQL et par le biais de commandes comme celle présentée ci-dessus. C'est ainsi que vous interagissez avec les informations qu'elles renferment. La compréhension de la manipulation de ces bases de données est subtile. Par exemple, dans les lignes de code ci-dessus, la commande crée une « vue » : table de base de données virtuelle qui rassemble les données de plusieurs tables existantes et qui peut être adressée comme une table standard grâce aux commandes SQL. Quand et comment bien créer des vues est une question ardue que vous devez comprendre et maîtriser afin d'obtenir des résultats intelligibles à partir de bases de données du monde réel.

Restons sur le cas de Nate Silver. Prenez l'autre technologie sur laquelle il s'appuie : Stata. Il s'agit d'un puissant outil dont l'emploi ne s'apprend vraiment pas en bricolant de manière intuitive. Voici par exemple une description des fonctions ajoutées à la toute dernière version de ce logiciel : « Stata est doté de nombreuses nouvelles fonctions telles que les effets de traitement, les modèles linéaires généralisés multiniveaux, la puissance et la taille des échantillons, les modèles d'équations structurelles généralisés, la prévision, les tailles d'effet, le gestionnaire de projet, les chaînes longues et grands objets binaires, et bien d'autres encore. » Silver se sert de ce logiciel complexe – avec ses modèles d'équations structurelles généralisés et ses grands objets binaires – pour construire des modèles très élaborés avec des parties étroitement liées : des

1. L'exemple SQL que je fournis est tiré de PostgreSQL, système de base de données libre prisé à la fois dans l'industrie et (surtout) dans le monde universitaire. J'ignore le système qu'utilise Silver, mais il doit presque assurément nécessiter l'utilisation d'une variante du langage SQL présenté dans l'exemple.

régressions multiples, effectuées sur des paramètres personnalisés, ensuite référencées comme des poids personnalisés utilisés dans des expressions de probabilités, etc.

Je fournis tous ces détails afin de souligner que les machines intelligentes sont complexes et difficiles à maîtriser.¹ Pour rejoindre le groupe de ceux qui peuvent faire des merveilles avec ces machines, il vous faut donc affiner votre capacité à maîtriser les choses difficiles. Et, dans la mesure où ces technologies évoluent rapidement, maîtriser les outils complexes est un processus sans fin : vous devez être à même d’y parvenir rapidement et de répéter encore et encore l’opération.

Cette faculté d’apprendre rapidement les notions difficiles n’est bien entendu pas simplement nécessaire pour bien se servir des machines intelligentes. Elle joue également un rôle clé pour devenir une superstar dans n’importe quel domaine – même ceux n’ayant guère de rapport avec la technologie. Pour devenir un professeur de yoga d’envergure internationale, par exemple, vous devez maîtriser un ensemble de plus en plus complexe de qualités physiques. Afin d’exceller dans un champ donné de la médecine, pour prendre un autre exemple, vous devez être en mesure de maîtriser rapidement les toutes dernières recherches sur des procédures bien précises. Pour résumer à l’extrême ces observations, si vous n’êtes pas capable d’apprendre, vous ne pourrez pas réussir.

Prenons maintenant la seconde capacité de la liste présentée plus haut : la capacité à produire un travail d’un niveau exceptionnel. Pour devenir une superstar, la maîtrise des habiletés associées

1. La dimension complexe des technologies, exploitée par les entreprises pour prendre une longueur d’avance, illustre l’absurdité de l’idée désormais courante selon laquelle l’exposition à des produits de consommation simplistes – surtout dans les écoles – prépare d’une manière ou d’une autre les individus à réussir au sein d’une économie orientée haute technologie. Donner des iPad à des étudiants ou les autoriser à filmer sur YouTube leurs devoirs les prépare autant à l’économie high-tech que jouer à Hot Wheels les prédestine à une carrière dans la mécanique automobile.

est nécessaire mais pas suffisante. Vous devez ensuite transformer ce potentiel latent en résultats tangibles appréciés par les autres. Nombre de développeurs, par exemple, sont capables de bien programmer des ordinateurs, mais David Hansson, notre superstar évoquée plus haut, a exploité sa capacité à concevoir Ruby on Rails, le projet qui a fait sa réputation. Ruby on Rails a obligé Hansson à pousser ses habiletés jusqu'à leurs limites et à obtenir des résultats concrets et indéniablement précieux.

Cette capacité de production vaut également pour ceux cherchant à maîtriser les machines intelligentes. Apprendre à manipuler d'énormes blocs de données et à faire tourner des analyses statistiques ne suffisait pas à Nat Silver. Il avait ensuite besoin de montrer qu'il pouvait exploiter cette compétence afin de récupérer des informations intéressantes considérablement un vaste public. Silver a travaillé avec de nombreux dingues de statistiques lorsqu'il était chez *Baseball Prospectus*, mais lui seul a fait l'effort d'adapter ces compétences au nouvel univers, plus lucratif, des prévisions électorales. Voilà qui pointe vers une autre observation générale justifiant que l'on rejoigne les rangs des « winners » au sein de notre économie : si vous ne produisez pas, vous ne prospérez pas – aussi compétent ou talentueux que vous soyez.

Après avoir défini les deux capacités essentielles pour prendre une longueur d'avance dans ce nouvel univers perturbé par la technologie, nous pouvons désormais poser la question qui s'impose : comment entretenir ces capacités ? Voilà qui nous amène à la thèse centrale du présent ouvrage : **les deux capacités essentielles que nous venons de décrire sont conditionnées par votre faculté de réaliser un travail en profondeur.** Si vous ne maîtrisez pas cette habileté fondatrice, vous aurez des difficultés à apprendre des choses difficiles ou à produire des choses d'un niveau exceptionnel.

Le fait que la réalisation d'un travail en profondeur dépende de ces capacités ne saute pas immédiatement aux yeux. Il faut se pencher de plus près sur la science de l'apprentissage, la concentration et la productivité. Les sections à suivre réalisent cette étude approfondie et contribueront donc à faire que le lien, auparavant inattendu, entre le travail en profondeur et la mutation vers le succès économique, devienne incontestable.

Le travail en profondeur vous aide à apprendre rapidement des choses difficiles

« Que votre esprit devienne une lentille, grâce à une attention convergente ; que votre âme soit toute tendue vers ce qui s'est établi en vous à l'état d'idée dominante, d'idée absorbante. »¹

Ce conseil est dispensé par Antonin-Dalmace Sertillanges, moine dominicain et professeur de philosophie morale qui, au début du XX^e siècle, a écrit un petit ouvrage influent intitulé *la Vie intellectuelle*. Sertillanges a écrit ce guide du « profond développement de l'esprit »² à l'intention de ceux appelés à évoluer professionnellement dans le monde des idées. Tout au long de cet ouvrage, Sertillanges reconnaît la nécessité de maîtriser les contenus complexes et œuvre à préparer le lecteur à relever ce défi. Voilà pourquoi son livre s'avère utile dans notre quête d'une meilleure compréhension de la façon dont les gens maîtrisent rapidement les capacités (cognitives) pointues.

Pour comprendre le conseil de Sertillanges, revenons à la citation ci-dessus. À travers ces mots, repris sous de nombreuses formes dans *la Vie intellectuelle*, Sertillanges affirme que pour

1. Antonin-Dalmace Sertillanges, *la Vie intellectuelle : son esprit, ses conditions, ses méthodes*, Éditions du Cerf, 1965.

2. *Ibid.*

mieux comprendre votre domaine, vous devez vous approprier systématiquement les thèmes associés, permettant à votre « attention convergente » de découvrir la vérité latente dans chacun d'eux. Voici autrement dit son enseignement : *pour apprendre, il faut une concentration intense*. Avec cette notion, il est en avance sur son temps. En réfléchissant à la vie de l'esprit dans les années 1920, Sertillanges a fait une découverte sur la maîtrise des tâches exigeantes sur le plan cognitif que le monde universitaire mettra soixante-dix ans à officialiser.

Cette tâche d'officialisation a débuté sérieusement dans les années 1970, lorsqu'une branche de la psychologie, parfois appelée psychologie de la performance, a commencé à explorer systématiquement ce qui distingue les experts (dans de nombreux domaines) des autres. Au début des années 1990, K. Anders Ericsson, professeur à l'université de l'État de Floride, a rassemblé le tout pour en faire une seule réponse cohérente et conforme à ce que l'on trouvait dans la littérature de recherche de plus en plus riche et à laquelle il a donné un nom dynamique : « la pratique délibérée »¹.

Ericsson débute son article référence sur le sujet par une affirmation percutante : « Nous refusons d'admettre que ces différences [entre les experts et les adultes normaux] sont immuables... Nous affirmons qu'elles reflètent une vie passée à effectuer délibérément des efforts pour améliorer nos performances dans un domaine donné. »²

La culture américaine, en particulier, adore l'histoire du prodige (« Vous savez comme c'est facile pour moi ? » vocifère le personnage interprété par Matt Damon dans le film *Will Hunting* lorsqu'il résout rapidement un problème qui donne du fil à retordre

1. Les éléments sur la pratique délibérée sont essentiellement tirés de l'article majeur suivant sur le sujet : K. A. Ericsson, R. T. Krampe et C. Tesch-Romer, « The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance », *Psychological Review* 100.3 (1993), p.363-406.

2. *Ibid.*

aux meilleurs mathématiciens du monde). L'axe de recherche privilégié par Ericsson, désormais largement accepté (avec des mises en garde¹), déboulonne ces mythes. Pour maîtriser une tâche exigeante sur le plan cognitif, il faut adopter cette forme spécifique de pratique – à quelques exceptions près relevant du talent inné. (Sur ce point également, Sertillanges semble avoir également été en avance sur son époque, puisqu'il affirmait dans *la Vie intellectuelle* : « Les génies même ne furent grands que par l'application de toute leur force sur le point où ils avaient décidé de donner leur mesure. »² Ericsson n'aurait pas dit mieux.)

Cela nous amène à ce que nécessite la pratique délibérée. On estime généralement que ses composants essentiels sont les suivants : (1) votre attention est centrée sur une habileté bien précise que vous essayez d'améliorer ou sur une idée que vous tentez de maîtriser ; (2) vous recevez un retour qui vous permettra de corriger votre approche, de façon que votre attention reste centrée sur l'élément source de la plus grande productivité. Le premier composant est essentiel à notre sujet de discussion, car il souligne que la pratique délibérée ne saurait cohabiter avec la distraction et qu'il demande une concentration ininterrompue. Comme le souligne Ericsson, « une attention diffuse relève presque de l'antithèse de *l'attention centrée* que demande la pratique délibérée »³ (accent mis par mes soins).

1. Après que Malcolm Gladwell eut popularisé la notion de pratique délibérée dans son ouvrage à succès *Tous winners ! Comprendre les logiques du succès* (Champs essais, 2008), il est devenu à la mode, dans les cercles de la psychologie (groupe généralement méfiant de tout ce qui gladwellien), de trouver des failles dans l'hypothèse de la pratique délibérée. Mais, très souvent, ces études n'invalidaient pas le caractère nécessaire de la pratique délibérée, tentant plutôt d'identifier d'autres ingrédients des excellentes performances. Dans un article de 2013 intitulé « Why Expert Performance Is Special and Cannot Be Extrapolated from Studies of Performance in the General Population: A Response to Criticisms », et publié dans la revue *Intelligence* 45 (2014 – p. 81-103), Ericsson a rejeté nombre de ces études. Il y affirme, entre autres choses, que l'aspect expérimental de ces articles critiques est souvent défaillant, car ils partent du principe que vous pouvez extrapoler la différence entre la moyenne et le niveau au-dessus dans un domaine donné pour illustrer la différence entre l'expert et le non-expert.

2. Antonin-Dalmace Sertillanges, *op. cit.*

3. K. A. Ericsson, R. T. Krampe et C. Tesch-Romer, *op. cit.*, p. 368.

En tant que psychologues, Ericsson et les autres chercheurs de ce secteur d'activité ne s'intéressent pas aux *raisons* de l'efficacité de la pratique délibérée, mais se contentent de l'identifier comme un comportement efficace. Dans les décennies ayant suivi les premiers articles majeurs d'Ericsson sur le sujet, les neuro-scientifiques ont cependant exploré les mécanismes physiques à l'origine des progrès réalisés sur l'exécution des tâches difficiles. Le journaliste Daniel Coyle a mené l'enquête dans son ouvrage de 2009 intitulé *The Talent Code*¹, ces scientifiques sont de plus en plus persuadés que la réponse se situe dans la myéline – substance constituée de lipides. Elle isole et protège des fibres nerveuses, les axones (qui sont le prolongement des neurones) – comme une gaine en plastique isole un fil électrique –, et augmente la vitesse de la propagation de l'influx nerveux. Pour cerner le rôle de la myéline dans les progrès, gardez à l'esprit que les habiletés, qu'elles soient intellectuelles ou physiques, ne sont en fait que des circuits cérébraux. Cette nouvelle science de la performance affirme que vous améliorez une habileté en développant plus de myéline autour des neurones concernés, permettant ainsi au circuit correspondant de s'activer plus efficacement et en demandant moins d'efforts. Pour exceller dans un domaine, il faut donc être bien « myélinisé ».

Cette compréhension est importante, car elle fournit la fondation neurologique de l'efficacité de la pratique délibérée. En se concentrant intensément sur une habileté spécifique, vous forcez le circuit concerné à s'activer, encore et encore, de manière isolée. Cette utilisation répétée d'un circuit bien précis déclenche des cellules appelées oligodendrocytes qui entourent de myéline les neurones – cimentant efficacement l'habileté en question. Il

1. Des éléments sur la neurobiologie des auteurs de performances d'exception figurent dans l'ouvrage de Coyle, *The Talent Code*, Bantam, 2009, non traduit en français.

Coyle propose également un très joli diaporama sur la myélinisation sur son site Web : « Want to Be a Superstar Athlete? Build More Myelin », *The Talent Code*. www.thetalentcode.com/myelin.

est donc important de se concentrer intensément sur la tâche à exécuter tout en évitant toute distraction, car c'est le seul moyen d'isoler suffisamment le circuit neuronal concerné pour favoriser le déclenchement de la myélinisation, si utile. En revanche, si vous essayez d'apprendre une nouvelle habileté complexe (disons le langage de gestion de base de données SQL) dans un état de concentration peu intense (par exemple, parce que vous avez ouvert Facebook), vous activez trop de circuits simultanément et aléatoirement pour isoler les groupes de neurones que vous souhaitez renforcer.¹

Lors du siècle qui s'est écoulé depuis qu'Antonin-Dalmace Sertillanges a soumis l'idée d'utiliser son esprit comme une lentille pour centrer son attention, nous avons progressé, passant de sa métaphore inspirée à une explication vraiment moins poétique reposant sur le rôle des cellules, les oligodendrocytes. Mais cette séquence sur le raisonnement nous mène à une conclusion inévitable : pour apprendre rapidement des choses difficiles, vous devez vous concentrer intensément sans être distrait. Autrement dit, l'apprentissage est un travail en profondeur. Si approfondir les choses ne vous pose aucun problème, la maîtrise des systèmes et habiletés de plus en plus complexes nécessaires pour prospérer dans notre économie ne présentera pour vous aucune difficulté. Mais si vous faites partie des nombreuses personnes que la profondeur de concentration met mal à l'aise et qui cèdent en permanence aux distractions, ne vous attendez pas à appréhender facilement ces systèmes et habiletés.

1. Pour en savoir plus sur la pratique délibérée, deux livres offrent un bon panorama abordable :

- Geoffrey Colvin, *Ne surestimons pas le talent : manégeons plutôt nos équipes !*, traduit par Laurence Nicolaieff, Pearson-Village mondial, 2010.

- Daniel Coyle, *The Talent Code*, Bantam, 2009, non traduit en français.

Le travail en profondeur vous aide à réaliser une production d'exception

Adam Grant évolue à un niveau exceptionnel. Lorsque je l'ai rencontré en 2013, il était le plus jeune professeur titulaire de la Wharton School of Business de Penn. Un an plus tard, lorsque j'ai entamé la rédaction du présent chapitre (je commençais alors seulement à penser à ma propre titularisation), il fallait revoir cette affirmation : il était le plus jeune *full professor*¹ de Wharton.² La raison pour laquelle Grant a progressé si rapidement est simple : il produit. En 2012, il a publié sept articles – et tous dans des journaux d'envergure. Il s'agit d'un rythme incroyablement élevé dans son domaine (dans lequel les professeurs ont tendance à travailler seuls sur leurs travaux de recherche ou au sein d'équipes restreintes comptant seulement quelques étudiants et postdoctorants). En 2013, son nombre de publications est tombé à cinq, ce qui demeure incroyablement élevé, mais en deçà de ses habitudes. Ce fléchissement est excusable, car, cette année-là, il publia un ouvrage, intitulé *Give and Take*³, qui lui permit de rendre populaires certaines de ses recherches sur les relations dans les affaires. Dire que ce livre a été un succès est un euphémisme, puisqu'il a fait la une du *New York Times Magazine*⁴ et s'est excellentement bien vendu. Lorsque Grant a décroché le plus haut grade de professeur (*full professor*) en 2014, il avait déjà à son actif plus de soixante publications évaluées par ses pairs, en dehors de son ouvrage à succès.

1. Aux États-Unis, il existe trois grades de statut de professeur : *assistant*, *associate* et *full*. Vous êtes généralement embauché en tant qu'*assistant*, puis promu *associate* lorsque vous êtes titularisé. Le statut de *full professor* s'obtient généralement de nombreuses années après la titularisation (mais son obtention n'est pas systématique).

2. Pour en savoir plus sur Adam Grant, son parcours et son CV (de 35 pages), allez sur son site Web universitaire : <https://mgmt.wharton.upenn.edu/profile/1323/>.

3. Pour la version française, *Donnant, donnant : quand générosité et entreprise font bon ménage*, traduit par Danielle Charron, Pearson, 2013.

4. Susan Dominus, « The Saintly Way to Succeed », *New York Times Magazine*, 31 mars 2013 : MM20.

Peu de temps après avoir rencontré Grant, je n'ai pu m'empêcher, ayant en tête ma propre carrière universitaire, de l'interroger sur sa productivité. J'ai eu la chance qu'il accepte volontiers d'échanger sur le sujet. Il s'avère que Grant pense beaucoup aux mécanismes de la production d'exception. Il m'a par exemple envoyé toute une série de diapositives PowerPoint issues d'un atelier auquel il a participé en compagnie d'autres professeurs évoluant dans son domaine. Le thème était le mode de production d'un travail universitaire à un rythme optimal et les participants s'appuyaient sur l'étude de données en la matière. Ces diapositives comprenaient des camemberts détaillés concernant l'allocation de temps par saison, un organigramme illustrant le développement de relations entre coauteurs et une liste de lectures comprenant plus de vingt titres. Ces professeurs d'administration des affaires n'incarnent pas le cliché de l'universitaire distrait perdu dans les livres et qui tombe de temps en temps sur une idée de génie. À leurs yeux, la productivité est un problème scientifique qu'il faut résoudre systématiquement – objectif qu'Adam Grant semble avoir atteint.

Bien que la productivité de Grant repose sur de nombreux facteurs, sa méthode semble être axée sur une idée bien précise : le regroupement du travail intellectuel ardu mais important au sein de longues périodes ininterrompues. Il effectue ce travail de regroupement à plusieurs niveaux. Au cours d'une année, il case l'enseignement à l'automne, période pendant laquelle il s'applique à bien enseigner et à se montrer disponible pour ses étudiants. (Cette méthode semble porter ses fruits, car Grant est actuellement le professeur le mieux noté de Wharton et il a remporté plusieurs prix.) Le fait de concentrer ses cours sur la période de l'automne lui permet ensuite de s'occuper à plein temps de ses travaux de recherche pendant le printemps et l'été, en étant moins distrait.

Il procède également par période plus courte. Au cours d'un semestre dédié à la recherche, il alterne les périodes pendant lesquelles sa porte est ouverte aux étudiants et collègues et celles où il s'isole pour se concentrer totalement et sans aucune distraction à une seule tâche. (La rédaction d'un article universitaire se décline généralement chez lui en trois tâches distinctes : l'analyse des données, la rédaction d'une version de travail complète et la révision de cette version pour en faire un contenu publiable.) Pendant ces périodes, qui peuvent durer jusqu'à trois ou quatre jours, il met souvent un message d'absence sur sa messagerie afin que ses correspondants sachent bien qu'ils ne doivent s'attendre à aucune réponse. « Cela perturbe parfois mes collègues, m'a-t-il confié, ils disent "tu n'es pas au bureau, alors que je t'y vois en ce moment !" » Mais pour Grant, il est important de respecter un isolement total jusqu'à ce qu'il ait terminé la tâche en cours.

D'après moi, Adam Grant ne consacre pas beaucoup plus d'heures que le professeur type évoluant dans un grand établissement de recherche (en règle générale, c'est un groupe d'individus plutôt « accros » au travail), mais il parvient malgré tout à produire plus que quiconque dans son domaine. Je suis convaincu que ce principe de regroupement des tâches contribue à expliquer ce paradoxe. Le fait de dédier des créneaux entiers à un travail très intense qui ne souffre aucune interruption lui permet de tirer parti de la loi de productivité suivante :

Production d'un travail d'excellente qualité =

(Temps passé) x (Intensité de la concentration)

À en croire cette formule, les habitudes de Grant sont parfaitement sensées : en affichant une intensité maximale lorsqu'il travaille, il optimise les résultats produits par créneau passé à travailler.

Ce n'est pas la première fois que je rencontre cette conception mathématique de la productivité. Je suis tombé dessus il y a longtemps lorsque je faisais des recherches pour mon deuxième ouvrage, *How to Become a Straight-A Student*¹. Au cours de ces recherches, j'ai interrogé près de cinquante étudiants de premier cycle ayant des notes extrêmement hautes au sein d'établissements figurant parmi les plus cotés du pays. Pendant ces entretiens, j'ai remarqué que les tout meilleurs travaillaient souvent moins que le groupe d'étudiants ayant une moyenne générale légèrement inférieure. J'y vois notamment comme explication la formule présentée précédemment : les meilleurs étudiants ont bien cerné le rôle joué par l'intensité pour parvenir à une excellente productivité. Ils se sont donc mis en quatre pour optimiser leur concentration – diminuant radicalement le temps de préparation aux examens ou de rédaction d'articles, sans pour autant faire baisser la qualité de leurs résultats.

L'exemple d'Adam Grant suppose que cette formule de l'intensité ne vaut pas que pour les moyennes des étudiants de premier cycle, mais également pour d'autres tâches exigeantes sur le plan cognitif. Mais pourquoi ? Sophie Leroy, professeure d'administration des affaires à l'université du Minnesota, fournit une explication intéressante. Dans un article de 2009 étrangement intitulé « Why Is It So Hard to Do My Work? »² (Pourquoi ai-je tant de mal à travailler ?), elle présente un effet qu'elle a baptisé *restes d'attention*. Dans l'introduction de cet article, elle fait remarquer que d'autres chercheurs ont étudié les effets d'un processus multitâche – à savoir essayer d'exécuter plusieurs tâches en même temps – sur la performance, mais que chez les

1. Cal Newport, *How to Become a Straight-A Student: The Unconventional Strategies Used by Real College Students to Score High While Studying Less*, Three Rivers Press, 2006, non traduit en français.

2. Sophie Leroy, « Why Is It So Hard to Do My Work? The Challenge of Attention Residue When Switching Between Work Tasks », *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109 (2009), p.168-181.

travailleurs du savoir. Lorsque vous atteignez un niveau assez élevé, on trouve plus souvent des gens travaillant sur plusieurs projets successifs : « Passer d'une réunion à l'autre, commencer à travailler sur un projet, puis devoir basculer sur un autre fait partie de la vie en entreprise », explique Leroy.

Le problème de cette stratégie, identifié par cette recherche, est que lorsque vous passez d'une tâche A à une tâche B, votre attention ne suit pas immédiatement – des *restes d'attention* demeurent centrés sur la tâche A. Et ce reste est particulièrement tenace si le travail effectué sur la tâche A était illimité et de faible intensité avant le basculement. Mais même si vous terminez la tâche A avant de passer à autre chose, votre attention demeure divisée pendant un moment.

Leroy a étudié l'effet de ces restes d'attention sur la performance en laboratoire, en forçant les changements de tâche. Lors d'une expérience, par exemple, les sujets ont commencé par travailler sur des mots mêlés. Dans l'une des configurations, elle les interrompait et leur disait de passer à une nouvelle tâche, particulièrement difficile, en l'espèce la lecture de CV et la prise de décisions en se mettant dans la peau d'un recruteur. Dans l'autre configuration, elle laissait les sujets terminer les exercices de mots mêlés avant de leur confier la nouvelle tâche. Entre les mots mêlés et le recrutement, elle les soumettait à un bref jeu de décision lexicale afin de mesurer le degré d'attention demeurant sur la première tâche.¹ Les résultats de ces expériences sont clairs : « les personnes affichant des restes d'attention après avoir changé de tâche sont susceptibles de ne pas être très performants sur la tâche suivante » et plus les restes d'attention sont marqués, plus la performance est mauvaise.

1. Au cours de ce jeu, des groupes de lettres apparaissent à l'écran. Certaines forment de vrais mots, mais pas d'autres. Le joueur doit indiquer le plus vite possible si le mot existe ou non, en appuyant sur le bouton « existe » ou sur le bouton « n'existe pas ». Ces tests vous permettent de connaître le degré d'« activation » de certains mots clés dans l'esprit du joueur. Une activation plus grande pousse le joueur à appuyer plus vite sur le bouton « existe » lorsqu'il le voit apparaître à l'écran.

Le concept de « restes d'attention » contribue à expliquer pourquoi la formule de l'intensité est exacte et donc à fournir une explication à la productivité affichée par Grant. En travaillant longtemps sur une seule tâche difficile, sans passer à autre chose, Grant réduit au minimum l'influence négative des restes d'attention provenant de ses autres obligations et peut ainsi optimiser ses performances sur ladite tâche. Autrement dit, quand Grant reste plusieurs jours à l'isolement sur un article, il affiche un niveau d'efficacité supérieur à celui du professeur classique sans cesse perturbé par les interruptions qui s'accumulent, situation qui facilite la production de restes d'attention.

Même si vous n'êtes pas capable de reproduire l'isolement extrême de Grant (nous aborderons les différentes stratégies pour programmer des moments de profondeur de concentration dans la seconde partie), le concept de restes d'attention demeure révélateur, car il confirme le fait que l'habitude courante consistant à travailler dans un état de semi-distracted est potentiellement désastreux pour votre performance. Il peut vous sembler inoffensif de jeter un rapide coup d'œil à votre boîte de réception toutes les dix minutes environ. Nombre de personnes jugent en effet ce comportement *meilleur* que l'ancienne pratique consistant à laisser en permanence votre boîte de réception visible à l'écran (piètre habitude rarement suivie aujourd'hui). Leroy nous apprend cependant que cela n'a rien d'un progrès. Cette vérification rapide offre une nouvelle cible à votre attention. Pire, en voyant les messages que vous ne pouvez traiter immédiatement (ce qui est presque toujours le cas), vous êtes forcé de revenir à la tâche principale sans avoir mené à bien la tâche secondaire. Les restes d'attention générés par ces basculements nuisent à votre performance.

Lorsque nous tirons les enseignements de ces observations individuelles, nous percevons un argument très clair : pour produire

une performance au sommet, vous devez exécuter une seule tâche sur de longues périodes et sans être distrait. Autrement dit, **le type de travail qui optimise votre performance est le travail en profondeur**. Si exécuter une tâche en étant totalement concentré ne vous met pas à l'aise, il sera difficile de parvenir au niveau de performance optimal, tant qualitativement que quantitativement, de plus en plus nécessaire pour vous épanouir professionnellement. À moins que votre talent et vos compétences soient largement au-dessus de ceux de la concurrence, les adeptes du travail en profondeur seront bien plus productifs que vous.

Et Jack Dorsey ?

Je vous ai présenté mon argumentation sur les vertus du travail en profondeur concernant des capacités de plus en plus importantes dans notre société économique. Avant d'accepter cette conclusion, nous devons répondre à une question qui vient souvent dans la conversation lorsque j'aborde ce thème ! *Et Jack Dorsey ?*

Jack Dorsey a participé à la naissance de Twitter. Après s'être fait connaître comme P-DG, il a créé la société de traitement de paiements Square. Comme le dit son profil sur Forbes, « c'est un grand récidiviste en matière d'interruptions ». C'est également quelqu'un qui ne passe pas beaucoup de temps à travailler en profondeur. Dorsey ne peut se payer le luxe de longues périodes de réflexion ininterrompues, car, à l'époque où a été rédigé son profil sur Forbes, il occupait un poste d'encadrement à la fois chez Twitter (où il était également président) et chez Square, ce qui lui faisait un emploi du temps très serré permettant aux entreprises d'avoir une « cadence hebdomadaire » prévisible (et qui faisait que le temps et l'attention de Dorsey étaient considérablement fractionnés).

Dorsey dit par exemple qu'il se retrouve généralement en fin de journée avec trente à quarante lots de notes prises au cours de meetings, à passer en revue et à trier le soir. Lors des brefs intermédiaires entre toutes ces réunions, il croit en une disponibilité axée sur le hasard. « Je fais l'essentiel de mon travail debout à une table, là où tout le monde peut venir me trouver », dit Dorsey. « C'est là que j'apprends plein de chose sur la société. »¹

Cela n'a rien d'un travail en profondeur. Pour reprendre une expression de la section précédente, les restes d'attention de Dorsey doivent sans doute bien s'amonceler, car il passe d'une réunion à l'autre, laissant les gens facilement l'interrompre lors des brèves pauses dont il bénéficie entre deux réunions. Et pourtant, nous ne pouvons parler de travail superficiel dans son cas, car, comme défini dans l'introduction, le travail superficiel est de faible valeur et facile à reproduire, alors que celui fourni par Jack Dorsey est inestimable et très largement récompensé dans notre économie (à l'heure où j'écris ces lignes, il figure parmi les mille personnes les plus riches au monde, pesant plus de 1,1 milliard de dollars)².

Jack Dorsey est important dans ma démonstration parce qu'il est l'incarnation d'un groupe que nous ne pouvons pas ignorer : les personnes qui réussissent sans fournir de travail en profondeur. En formulant la question de la présente section « Et Jack Dorsey ? », je donne un exemple précis d'une question plus générale : si le travail en profondeur est si important, pourquoi des personnes soumises à la distraction réussissent-elles ? Pour conclure ce chapitre, je souhaiterais répondre à cette question afin qu'elle ne vous titille pas lorsque nous plongerons au cœur du sujet de la profondeur de concentration dans les pages qui suivent.

1. Tiré de l'article de Forbes.com suivant : Eric Savitz, « Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square », Forbes, 17 octobre 2012. <http://www.forbes.com/sites/eric-savitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square/3/>.

2. La valeur nette de Jack Dorsey est issue du profil Forbes.com récupéré le 10 avril 2014 : <http://www.forbes.com/profile/jack-dorsey/>.

Pour commencer, notons d'abord que Jack Dorsey est un haut dirigeant d'une grande entreprise (deux entreprises, en fait). Les personnes évoluant à ce genre de poste jouent un rôle essentiel dans la catégorie des individus réussissant sans travailler en profondeur, parce qu'il est de notoriété publique que leur mode de vie est pollué par d'inévitables distractions. Voici Kerry Trainor, P-DG de Vimeo, essayant de répondre à la question du temps qu'il peut passer sans messagerie électronique : « Je peux passer tout un samedi sans... Enfin, je veux dire... je *relève mes messages*, mais je ne réponds pas forcément. »¹

En même temps, ces dirigeants sont bien entendu mieux rémunérés et plus importants au sein de l'économie américaine actuelle que jamais auparavant. La réussite de Jack Dorsey sans travail en profondeur est courante dans ces hautes sphères. Une fois cette réalité précisée, rappelons-nous que cela ne rabaisse pas la valeur générale du travail en profondeur. Pourquoi ? Car les distractions ayant cours dans la vie professionnelle de ces dirigeants sont très spécifiques à leur poste. Un grand dirigeant est essentiellement une machine à décisions difficilement automatisable, contrairement à Watson, programme informatique d'intelligence artificielle d'IBM qui a joué au jeu télévisé *Jeopardy !* Ces dirigeants ont accumulé à la force du poignet des trésors d'expérience et prouvé qu'ils sentaient bien leur marché. On leur soumet des données à longueur de journée – via des mails, des réunions, des visites de sites, etc. – qu'ils doivent traiter et sur la base desquelles il leur faut agir. Demander à un P-DG de passer quatre heures à réfléchir en profondeur à un seul et unique problème est une perte de temps par rapport à la nature de sa valeur. Pour réfléchir au problème en profondeur, il vaut mieux embaucher trois subordonnés intelligents qui proposeront leurs solutions au dirigeant, lequel tranchera.

1. Tiré d'un entretien avec Kerry Trainor, réalisé en octobre 2013 par HuffPost Live.

Cette spécificité est importante, car elle nous indique que si vous occupez un poste de dirigeant dans une grande entreprise, vous n'avez probablement pas besoin des conseils figurant dans les pages qui suivent. Mais elle révèle également que vous ne pouvez pas appliquer l'approche de ces dirigeants à d'autres métiers. Le fait que Dorsey encourage les interruptions ou que Kerry Trainor vérifie en permanence sa boîte de réception ne signifie pas que vous allez connaître leur réussite si vous les imitez : leur comportement est spécifique à leur poste de dirigeant d'entreprise.

Cette règle de spécificité s'applique à des contre-exemples similaires venant à l'esprit à la lecture du restant du livre. Gardons en permanence en tête que, dans certaines niches de notre économie, le travail en profondeur ne procure pas une valeur ajoutée. Outre les grands dirigeants, certains profils commerciaux et les lobbyistes sont concernés : la connexion permanente aux moyens de communication est leur atout le plus précieux. Il existe même des personnes qui parviennent laborieusement à réussir dans des domaines où la profondeur pourrait pourtant se révéler utile.

Mais, en même temps, n'ayez pas hâte de qualifier votre métier de nécessairement superficiel. Ce n'est pas parce que vos habitudes actuelles rendent le travail en profondeur difficile que ce manque de profondeur de concentration est fondamental à votre réussite professionnelle. Dans le prochain chapitre, par exemple, je raconte l'histoire d'un groupe de consultants en management de haut vol convaincus qu'il leur était absolument nécessaire d'être constamment connectés à leur messagerie pour servir leurs clients. Lorsqu'un professeur de Harvard les a forcés à se déconnecter plus régulièrement (dans le cadre d'une étude faisant partie de travaux de recherche), ils ont découvert avec surprise que cette connectivité n'avait pas autant d'importance qu'ils le croyaient. Les clients n'avaient pas vraiment besoin de les joindre en per-

manence et leurs performances de consultant *se sont améliorées* lorsque leur attention est devenue moins fractionnée.

De même, plusieurs cadres que je connais ont essayé de me convaincre qu'ils sont le plus utiles lorsqu'ils peuvent répondre rapidement aux problèmes de leur équipe de façon à éviter les impasses dans le déroulement de projets. À leurs yeux, leur rôle est de garantir la productivité des autres, pas nécessairement de protéger la leur. Les discussions qui s'ensuivirent révélèrent cependant que cet objectif ne demandait pas *vraiment* une connectivité entraînant une fragmentation de l'attention. En effet, nombre d'éditeurs de logiciels déploient la méthodologie de gestion de projet Scrum, qui remplace bon nombre de ces messages *ad hoc* par des réunions sur l'état d'avancement du projet redoutablement efficaces et extrêmement structurées (souvent tenues debout afin de minimiser l'envie de se lancer dans des discussions sans fin). Cette approche libère du temps pour bien réfléchir aux problèmes rencontrés par les équipes, ce qui améliore souvent la qualité des résultats obtenus.

Autrement dit, le travail en profondeur n'est pas la *seule* habileté appréciable dans notre économie et il est possible de réussir sans exploiter cette habileté, *mais* les niches dans lesquelles ce conseil est exploitable sont de plus en plus rares. À moins que vous ne disposiez d'une preuve formelle que la distraction est importante dans votre profession, il est préférable, pour les raisons invoquées plus haut dans ce chapitre, de bien prendre en compte la profondeur de concentration.

CHAPITRE 2

LE TRAVAIL EN PROFONDEUR EST UNE EXPÉRIENCE RARE

En 2012, Facebook a dévoilé les plans d'un tout nouveau siège conçu par Frank Gehry. Au centre de ce nouveau bâtiment figure ce que le P-DG Mark Zuckerberg a appelé « le plus grand bureau paysager du monde » : plus de trois mille employés vont travailler sur du mobilier mobile répartis sur plus de quatre hectares. Facebook n'est bien entendu pas le seul poids lourd de la Silicon Valley à adopter le concept du bureau paysager.¹ Quand Jack Dorsey, dont il a été question à la fin du précédent chapitre, a acheté le vieil immeuble du *San Francisco Chronicle* pour y installer Square, il a aménagé les lieux de façon que ses développeurs travaillent dans des espaces collectifs, se partageant de longs bureaux. « Nous encourageons les employés à rester dans le bureau paysager, car nous croyons au hasard heureux – les gens se croisant et apprenant des choses aux autres », a expliqué Dorsey.²

Autre tendance d'envergure dans le monde professionnel, l'avènement de la messagerie instantanée. Un article du *Times* souligne que cette technologie n'est plus le « pré carré d'adolescents bavards ». Elle aide les entreprises à tirer parti de « nouveaux gains en ce qui concerne la productivité et l'amélioration du temps de réponse aux clients ».³ Un chef de produit de chez IBM se vante ainsi d'« envoyer chaque jour 2,5 millions de messages instantanés au sein d'IBM ».

1. Rose Hoare, « Do Open Plan Offices Lead to Better Work or Closed Minds? », CNN, 4 octobre 2012, <http://edition.cnn.com/2012/10/04/business/global-office-open-plan/>.

2. Eric Savitz, « Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square », *Forbes*, 17 octobre 2012, <http://www.forbes.com/sites/ericsavitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square>.

3. Tiré de l'article du *New York Times* suivant sur la messagerie instantanée : David Strom, « I.M. Generation Is Changing the Way Business Talks », *New York Times*, 5 avril 2006, <http://www.nytimes.com/2006/04/05/technology/techspecial4/05message.html>.

L'un des derniers entrants les plus couronnés de succès dans l'univers de la messagerie instantanée est Hall, start-up de la Silicon Valley qui aide les employés à passer du simple chat en ligne à la « collaboration en temps réel ». Un développeur que je connais, installé à San Francisco, m'a décrit ses impressions au sein d'une entreprise qui utilise Hall. Il m'a expliqué que les employés les plus « efficaces » configurent leur éditeur de texte de façon qu'une alerte clignote à l'écran lorsqu'une nouvelle question ou un nouveau commentaire est posté sur le compte Hall de l'entreprise. Ils peuvent alors, grâce à un raccourci clavier, se mettre sur Hall, taper leur avis, puis revenir immédiatement sur leur ligne de code sans même marquer une pause. Mon ami semblait impressionné par la vitesse d'intervention de ces développeurs.¹

La troisième tendance est de pousser les producteurs de contenus de tous genres à être présents sur les réseaux sociaux. Le *New York Times*, bastion des valeurs médiatiques de l'ancien monde, encourage désormais ses employés à tweeter – habitude prise par plus de huit cents rédacteurs, éditeurs et photographes du titre qui ont désormais un compte Twitter.² Et ce n'est pas un comportement marginal, mais plutôt la nouvelle normalité. Lorsque le romancier Jonathan Franzen a écrit pour *The Guardian* un article qualifiant Twitter de « développement coercitif » dans le monde littéraire, il a été très largement raillé, les gens considérant qu'il n'était plus dans le coup.³ Le magazine en ligne *Slate* a dit que les récriminations de Franzen étaient « une guerre

1. Pour en savoir plus sur Hall, rendez-vous sur Hall.com et lisez l'article suivant : Alexia Tsotsis, « Hall.com Raises \$580K from Founder's Collective and Others to Transform Realtime Collaboration », TechCrunch, 16 octobre 2011, <http://techcrunch.com/2011/10/16/hall-com-raises-580k-from-founders-collective-and-others-to-transform-realtime-collaboration/>.

2. Voici une liste des plus de 800 employés du *New York Times* qui utilisent Twitter : <https://twitter.com/nytimes/nyt-journalists/members>.

3. L'article de Jonathan Franzen pour *The Guardian* a été publié sur le site du journal le 13 septembre 2013, sous le titre de « Jonathan Franzen: What's Wrong with the Modern World ». Il a depuis été retiré du site pour des problèmes « juridiques ».

solitaire sur Internet »¹ et sa consœur Jennifer Weiner lui a répondu dans *The New Republic*, affirmant que « Franzen forme à lui seul une catégorie d'individus qui fait entendre une voix solitaire décrétant *ex cathedra* des principes qui ne peuvent s'appliquer qu'à lui-même ».² Le sarcastique hashtag #JonathanFranzenhates (Jonathan Franzen hait) est très vite devenu populaire.

Je mentionne ces trois tendances, car elles mettent en lumière un paradoxe. Dans le dernier chapitre, j'ai affirmé que le travail en profondeur n'avait jamais été aussi primordial au sein de notre économie en pleine mutation. Mais si c'est le cas, vous seriez en droit d'attendre que cette habileté soit mise en avant, non seulement par des personnes ambitieuses, mais également par des organisations espérant tirer le meilleur parti de leurs employés. Comme le montrent les exemples fournis, ce n'est pas le cas. Dans l'univers de l'entreprise, bien d'autres principes peuvent être considérés plus importants que le travail en profondeur comme par exemple le hasard heureux qui est une forme de collaboration, la communication rapide et une présence active sur les réseaux sociaux.

1. Voici l'article du 4 octobre 2013 de Katy Waldman paru dans *Slate*, intitulé « Jonathan Franzen's Lonely War on the Internet Continues » (Jonathan Franzen poursuit sa guerre solitaire sur Internet). Vous remarquerez, d'après l'URL, que le titre original était encore plus dur : http://www.slate.com/blogs/future_tense/2013/10/04/jonathan_franzen_says_twitter_is_a_coercive_development_is_grumpy_and_out.html. (Jonathan Franzen, qui dit que Twitter est un développement coercitif, est bougon et plus dans le coup.)

2. Jennifer Weiner, « What Jonathan Franzen Misunderstands About Me », *New Republic*, 18 septembre 2013, <http://www.newrepublic.com/article/114762/jennifer-weiner-responds-jonathan-franzen>.

Il est regrettable que tant de tendances soient privilégiées par rapport au travail en profondeur, mais, pour couronner le tout, nombre d'entre elles *diminuent* activement la capacité des personnes à atteindre une grande profondeur de concentration. Les bureaux paysagers, par exemple, peuvent favoriser la collaboration³, mais au prix d'une « distraction massive », pour citer les résultats d'expériences menées par une émission spéciale de la télévision britannique intitulée *The Secret Life of Office Buildings (la Vie secrète des immeubles de bureaux)*. « Si vous venez tout juste de débiter l'exécution d'une tâche et que le téléphone sonne ailleurs dans le bureau, cela sabote votre concentration », a affirmé le spécialiste des neurosciences qui a dirigé les expériences réalisées dans l'émission. « Même si vous n'en avez pas conscience sur le moment, le cerveau réagit aux distractions. »⁴

Les mêmes problèmes se posent dans le cas de l'avènement de la messagerie instantanée. En théorie, les boîtes de réception d'une messagerie classique ne peuvent vous distraire que lorsque vous choisissez de les ouvrir pour lire un courrier, tandis que les systèmes de messagerie instantanée sont censés être actifs en permanence – renforçant l'impact de l'interruption. Gloria Mark, professeure d'informatique à l'université de Californie (Irvine), est une spécialiste de la fragmentation de l'attention. Dans une étude souvent reprise, Gloria Mark et ses co-auteurs ont observé des travailleurs du savoir évoluer dans leur bureau et constaté qu'une interruption, même courte, allonge considérablement le temps d'exécution d'une tâche. « Les sujets ont dit que c'était

3. Dans la seconde partie, je détaille les raisons pour lesquelles cette affirmation n'est pas forcément exacte.

4. Julian Treasure, « Sound News: More Damaging Evidence on Open Plan Offices », Sound Agency, 16 novembre 2011, <http://www.thesoundagency.com/2011/sound-news/more-damaging-evidence-on-open-plan-offices/>.

particulièrement préjudiciable »¹, a-t-elle résumé en employant une litote typique des universitaires.

Forcer les producteurs de contenus à être présents sur les réseaux sociaux nuit également à la capacité d'atteindre une certaine profondeur de concentration. Les journalistes sérieux, par exemple, ont besoin d'effectuer du bon journalisme – se plonger dans des sources complexes, clarifier les pistes, produire une prose persuasive. En conséquence, leur demander d'interrompre, à longueur de journée, cette réflexion profonde afin de participer à ces gloussements numériques semble, au mieux, manquer de pertinence (et peut même être humiliant) et, au pire, s'avérer une distraction dévastatrice. Le très respecté rédacteur du *New Yorker* George Packer a très bien capté cette peur dans un essai sur les raisons pour lesquelles il ne tweete pas : « Twitter est le crack des accros aux médias. Il m'effraie, non pas à cause de ma supériorité morale, mais parce que je crains de ne pas savoir le gérer, de finir par ne plus voir que mon fils a faim. »² Élément révélateur, lorsqu'il a écrit cet essai, Packer travaillait sur son livre *The Unwinding*³, sorti peu de temps après et qui lui a valu le National Book Award – malgré (ou peut-être grâce à) son absence sur les réseaux sociaux.

En résumé, les grandes tendances dans le monde de l'entreprise actuel abaissent activement la capacité des gens à travailler en profondeur, même si les bienfaits promis par ces tendances (plus grand hasard heureux, réponses plus rapides aux demandes et exposition plus importante) sont sans doute éclipsés par les avantages du travail en profondeur (faculté d'apprendre rapide-

1. Gloria Mark, Victor M. Gonzalez et Justin Harris, « No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work », *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, ACM, New York, 2005.

2. George Packer, « Stop the World », *The New Yorker*, 29 janvier 2010, <http://www.newyorker.com/online/blogs/georgepacker/2010/01/stop-the-world.html>.

3. *L'Amérique défaite : portraits intimes d'une nation en crise*, pour l'édition française, traduit par Étienne Dobenesque, Piranha, 2015.

ment les choses difficiles et de produire à un niveau d'exception). Ce chapitre a pour vocation d'expliquer ce paradoxe. Je dirais que la rareté du travail en profondeur n'est pas due à une faiblesse fondamentale de cette habitude. Lorsque nous regardons de plus près les raisons pour lesquelles nous nous laissons distraire au travail, nous constatons qu'elles sont plus arbitraires que nous le pensons – à cause d'un mauvais raisonnement, associé à l'ambiguïté et à la confusion caractérisant souvent le travail du savoir. Mon objectif est de vous convaincre que notre appétence actuelle pour la distraction est certes un phénomène réel, mais qu'il repose sur des fondations instables et peut facilement être éradiqué une fois que vous décidez de cultiver une éthique reposant sur le travail en profondeur.

Un véritable trou noir en matière de critères d'évaluation

À l'automne 2012, Tom Cochran, le directeur informatique d'Atlantic Media s'est alarmé du temps qu'il semblait passer sur sa messagerie. En conséquence, comme tout technicien qui se respecte, il a décidé de quantifier cette gêne. Grâce à l'observation de son propre comportement, il a constaté qu'en une seule semaine, il avait reçu 511 e-mails et en avait envoyé 284. Cela fait une moyenne de 160 e-mails par jour pour une semaine de travail de cinq jours. Il a approfondi son évaluation et découvert que s'il parvenait à passer seulement en moyenne trente secondes par message, cela faisait encore une heure et demie par jour à brasser de l'information comme un routeur humain. Cela faisait beaucoup de temps passé sur une tâche qui n'était pas prioritaire sur sa fiche de poste.

Comme le rappelle Cochran dans un article de blog qu'il a rédigé à propos de son expérience pour la *Harvard Business Review*,

ces seules statistiques l'ont fait réfléchir sur son entreprise. Combien de temps les employés d'Atlantic Media passaient-ils à brasser de l'information au lieu de se concentrer sur les tâches spécifiques pour l'exécution desquelles ils ont été embauchés ? Déterminé à répondre à cette question, Cochran a recueilli, à l'échelle de toute l'entreprise, les statistiques concernant les e-mails envoyés par jour et le nombre moyen de mots que renferme un message. Il a ensuite associé ces chiffres à la vitesse moyenne de frappe et de lecture des employés et à leur salaire. Résultat, il a découvert qu'Atlantic Media versait en tout chaque année aux employés plus d'un million de dollars pour traiter des e-mails, chaque message envoyé ou reçu représentant quatre-vingt-quinze centimes en frais de main-d'œuvre. « Une méthode de communication "gratuite et sans limites", a résumé Cochran, présentait des coûts accessoires équivalant à la valeur d'un petit jet privé. »¹

L'expérience menée par Tom Cochran a offert un résultat intéressant sur le véritable coût d'un comportement en apparence inoffensif. Mais dans l'histoire, c'est l'expérience proprement dite, et surtout sa complexité, qui est édifiante. Il semble être vraiment difficile de répondre à une question toute simple telle que : « Quel est l'impact sur le résultat financier d'une entreprise de nos habitudes actuelles en matière de messagerie ? » Cochran a dû mener une enquête à l'échelle de l'entité et recueillir des statistiques auprès du service informatique. Pour obtenir le résultat final, il lui a également fallu rassembler des données sur les salaires, des informations sur la vitesse de frappe et de lecture et faire tourner tous ces éléments sur un modèle statistique. Et, même à l'issue, ce résultat est fongible, car il ne permet par exemple pas de définir la valeur *produite* par l'utilisation fréquente et coûteuse de la messagerie nécessaire pour compenser une partie du coût induit.

1. Tom Cochran, « Email Is Not Free », *Harvard Business Review*, 8 avril 2013, <http://blogs.hbr.org/2013/04/email-is-not-free/>.

Cet exemple vaut pour la plupart des comportements susceptibles de gêner ou d'être bénéfiques au travail en profondeur. Bien que nous acceptions abstraitement les coûts de cette distraction et la valeur de la profondeur de concentration, ces impacts, découverts par Cochran, sont difficiles à mesurer. Ce n'est pas une caractéristique réservée à la distraction et à la profondeur : en règle générale, dans la mesure où le travail du savoir multiplie les exigences complexes auxquelles doivent répondre les employés, la valeur des efforts individuels devient plus difficile à mesurer. L'économiste français Thomas Piketty explique ce phénomène dans son étude de la croissance exponentielle des salaires des dirigeants. L'hypothèse à la base de son argument est qu'« il n'est pas si simple de savoir... quelle est exactement la contribution d'un salarié individuel à la production d'ensemble »¹. En l'absence de mesures de ce type, on peut voir apparaître des résultats irrationnels, tels que des salaires de dirigeants disproportionnés par rapport à leur productivité marginale. Bien que certains éléments de la théorie de Piketty soient sujets à controverse, l'hypothèse de départ, selon laquelle il est de plus en plus difficile de mesurer les contributions individuelles, est généralement considérée, pour citer l'un de ses critiques, comme « indubitablement vraie »².

Nous ne devons donc pas nous attendre à pouvoir facilement déceler l'influence sur le résultat financier de comportements néfastes au travail en profondeur. Comme l'a découvert Tom Cochran, avec de tels paramètres dont la mesure est difficile, nous tombons dans une région opaque que j'appelle le *trou noir en matière de critères d'évaluation*. Bien entendu, ce n'est pas parce qu'il est difficile de mesurer les paramètres du travail en profondeur que nous devons en conclure automatiquement que les entreprises vont

1. Thomas Piketty, *le Capital au XXI^e siècle*, Éditions du Seuil, 2013, p. 492.

2. Jim Manzi, « Piketty's Can Opener », *National Review*, 7 juillet 2014, <http://www.nationalreview.com/corner/382084/pikettrys-can-opener-jim-manzi>. C'est dans cette critique minutieuse de l'ouvrage de Piketty, réalisée par Jim Manzi, que j'ai trouvé la citation originale de Piketty.

les écarter. Il existe de nombreux exemples de comportements dont l'influence sur le résultat financier est difficile à évaluer, mais qui sont pourtant monnaie courante dans notre culture d'entreprise ; prenez les trois tendances citées en début de chapitre ou les salaires exorbitants des dirigeants qui laissent perplexe Thomas Piketty. Sans paramètres clairs associés, n'importe quel comportement professionnel est à la merci de forces changeantes ou de caprices aléatoires. Et dans cette mêlée instable, le travail en profondeur ne tire vraiment pas son épingle du jeu.

Ce trou noir en matière de critères d'évaluation est la toile de fond des arguments présentés plus loin dans ce chapitre. Dans les sections à suivre, je vais décrire différents états d'esprit et différentes tendances qui ont éloigné les entreprises du travail en profondeur, celles-ci lui préférant des alternatives laissant la part belle à la distraction. Aucun de ces comportements ne survivrait très longtemps s'il était clairement établi qu'il nuit au résultat financier. Mais le trou noir en matière de critères d'évaluation empêche l'obtention de cette clarté d'esprit et laisse le champ libre à cette distraction de plus en plus souvent rencontrée dans le monde professionnel.

La solution de facilité

En matière de comportements source de distraction au travail, la *culture de la connectivité*, désormais omniprésente, occupe une place de choix. On s'attend en effet à ce que vous lisiez et répondiez rapidement aux e-mails (et communications associées). En effectuant des recherches sur ce thème, Leslie Perlow, professeure à la Harvard Business School, a découvert que les professionnels qu'elle a sondés passaient entre vingt et vingt-cinq heures par semaine *en dehors du bureau* à surveiller leur messagerie – considérant qu'il est important de répondre à un message (interne ou externe) dans l'heure qui suit sa réception.

Vous pouvez très bien affirmer – comme le font de nombreuses personnes – que ce comportement est nécessaire dans bon nombre de tâches, de missions d’accompagnement et de conseil au sein d’une entreprise au rythme de travail effréné. C’est là que cela devient intéressant : Leslie Perlow a testé cette affirmation. Concrètement, elle a convaincu des dirigeants de Boston Consulting Group, société de conseil en management au sein de laquelle la pression est importante et la culture de la connectivité bien ancrée, de la laisser bricoler les habitudes de l’une de leurs équipes. Elle souhaitait que l’on réponde à une question très simple : est-ce que le fait d’être connecté en permanence vous aide dans votre travail ? Pour ce faire, elle a pris une mesure extrême : elle a contraint chaque membre de l’équipe à passer une journée sans aucune connexion interne et externe.

« Au début, l’équipe s’est montrée un peu réticente », se souvient-elle à propos d’une des expériences. « La partenaire responsable, très enthousiaste dans un premier temps, s’est soudain montrée nerveuse au moment de dire à son client que tous les membres de son équipe ne seraient pas joignables un jour par semaine. » Les consultants étaient également nerveux, craignant de « mettre en péril leur carrière ». Mais l’équipe n’a pas perdu ses clients et ses membres n’ont pas non plus perdu leur emploi, ces derniers tirant même plus de satisfaction de leur travail, communiquant mieux entre eux, apprenant plus de choses (comme escompté, vu le lien, mis au jour dans le dernier chapitre, entre la profondeur et le développement des aptitudes) et, surtout, « le client a pu bénéficier d’un meilleur produit ».¹

Cela soulève une question intéressante : pourquoi tant d’entités suivent-elles l’exemple de Boston Consulting Group

1. Leslie A. Perlow et Jessica L. Porter, « Making Time Off Predictable-and Required », *Harvard Business Review*, octobre 2009, <https://hbr.org/2009/10/making-time-off-predictable-and-required>.

et prônent une culture de la connectivité probablement néfaste, comme l'a démontré Leslie Perlow dans son étude, au détriment du bien-être, de la productivité de leurs employés et du résultat financier ? Je pense que la réponse se trouve dans les comportements sur le lieu de travail.

La solution de facilité : en entreprise, sans retour clair de l'impact de différents comportements sur le résultat financier, nous avons tendance à opter pour les comportements les plus faciles à afficher sur l'instant.

Pour revenir à notre question sur les raisons pour lesquelles les cultures de la connectivité persistent, la réponse, conformément à notre principe, est la suivante : parce que *c'est plus facile*. Il existe au moins deux raisons majeures. La première a trait à la capacité de réaction à vos besoins. Si vous travaillez dans un environnement vous permettant d'obtenir immédiatement la réponse à une question ou une information donnée, cela vous facilite la vie, tout du moins sur le moment. Si vous ne pouviez compter sur ce temps de réaction rapide, il vous faudrait mieux planifier les choses à l'avance, être mieux organisé et prêt à mettre les choses de côté pendant un moment afin de vous concentrer sur autre chose en attendant la réponse à votre demande. Cela compliquerait votre vie professionnelle quotidienne (même si celle-ci pourrait être source d'une plus grande satisfaction et porterait mieux ses fruits à long terme). L'avènement de la messagerie instantanée professionnelle, mentionné plus haut, peut être considéré comme une tendance « extrême ». Si le fait de recevoir dans l'heure la réponse à un e-mail vous facilite la vie, l'obtenir dans la minute via la messagerie instantanée augmenterait très sensiblement l'avantage récolté.

La seconde raison pour laquelle la culture de la connectivité facilite la vie tient au fait qu'elle crée un environnement au sein

duquel il est tout à fait légitime de caler votre journée en fonction de ce qui arrive dans votre boîte de réception. Vous vous empressez alors de répondre à la toute dernière missive reçue, pendant que d'autres s'empilent, tout en vous sentant parfaitement productif (nous développerons ce thème bientôt). Si la messagerie électronique devait se retrouver à la périphérie de votre journée de travail, il vous faudrait développer une approche plus réfléchie dans le choix des tâches et le temps à leur consacrer. Ce type de planification est difficile à mettre en œuvre. Prenez la méthode de gestion des tâches *Getting Things Done* de David Allen¹. Il s'agit d'un système très respecté servant à gérer intelligemment des obligations professionnelles contradictoires. Ce système propose une organisation du flux de travail à *quinze éléments* afin de décider quelle sera la tâche suivante à exécuter ! Il est bien plus facile de suivre le mouvement en prenant le tout dernier fil de discussion.

J'ai pris comme étude de cas la connectivité permanente, mais ce n'est qu'un seul exemple parmi les nombreux comportements professionnels contraires à la notion de profondeur de concentration et susceptibles de diminuer la valeur financière dégagée par l'entreprise. Mais il se répand, car, en l'absence de critères d'évaluation, la plupart des employés cèdent à la facilité.

Pour donner un autre exemple, prenez la pratique courante consistant à organiser régulièrement des réunions concernant des projets. Ces réunions ont tendance à se multiplier et à fragmenter les emplois du temps, à tel point qu'il devient impossible de se concentrer durablement sur un sujet pendant la journée. Pourquoi persistent-elles ? Parce que ces comportements sont plus faciles ? Pour bon nombre, ces réunions permanentes deviennent

1. Pour en savoir plus sur le système de gestion des tâches de David Allen, reportez-vous à son ouvrage, *S'organiser pour réussir : la méthode GTD ou l'art de l'efficacité sans le stress*, traduit par Alain et Myra Borjes, Leduc.s, 2015.

une forme d'organisation personnelle simple (mais peu efficace). Au lieu d'essayer de gérer leur temps et leurs obligations eux-mêmes, ils laissent la réunion hebdomadaire imminente les forcer à prendre des mesures sur un projet donné et, plus généralement, à leur fournir un semblant de progression extrêmement visible.

Et à propos de l'habitude, dont la fréquence est agaçante, qui consiste à transférer un e-mail à un ou plusieurs collègues, accompagné d'une question très brève, du style « T'en penses quoi ? », il faut seulement quelques secondes à l'expéditeur pour rédiger cet e-mail, mais de nombreuses minutes (quand ce n'est pas des heures dans certains cas) aux destinataires pour produire une réponse cohérente. Si l'expéditeur faisait un peu plus d'efforts pour rédiger un message digne de ce nom, les différentes parties concernées y consacraient beaucoup moins de temps. Pourquoi ces e-mails chronophages et facilement évitables sont-ils donc autant monnaie courante ? Si l'on se place du point de vue de l'expéditeur, *ils sont plus faciles*. C'est un moyen de débarrasser leur boîte de réception d'un élément – tout du moins temporairement –, en y consacrant un minimum d'énergie.

La solution de facilité, protégée de toute évaluation par le trou noir en matière de critères, caractérise des cultures professionnelles nous épargnant des efforts gênants de concentration et de planification à court terme, mais au détriment d'une satisfaction à long terme et de la production d'une réelle valeur. Cette solution de facilité nous mène vers le travail superficiel, dans une économie qui valorise de plus en plus la profondeur de concentration. Ce n'est cependant pas la seule tendance à exploiter le trou noir en matière de critères d'évaluation et à réduire ainsi la profondeur. Nous devons également prendre en compte l'exigence désagréable de l'omniprésente « productivité », thème que nous allons maintenant traiter.

S'affairer pour prouver sa productivité

Être professeur dans une université qui fait de la recherche n'est pas une sinécure. Mais cette profession présente un avantage : la clarté. En tant que chercheur, la réussite ou l'échec se résume à la réponse à une question très simple : est-ce que vous publiez des articles importants ? La réponse tient même en un seul chiffre, comme l'*indice de Hirsch* (ou indice h) : formule portant le nom de son inventeur, Jorge Hirsch, qui traduit le nombre de vos publications et citations par une seule valeur permettant de révéler votre influence dans votre domaine d'activité.¹ En informatique, par exemple, il est difficile d'obtenir un indice de Hirsch supérieur à 40. Mais quand vous y parvenez, c'est le signe d'une longue carrière couronnée de succès. En revanche, si votre indice est à un seul chiffre alors que vous devez vous faire évaluer par vos pairs, vous êtes probablement en fâcheuse posture. Google Scholar, outil très prisé des universitaires pour trouver des articles de recherche, calcule même automatiquement votre indice de Hirsch, afin de bien avoir à l'esprit, plusieurs fois par semaine, votre situation actuelle. (Si vous vous demandez quel est le mien ce matin, à l'heure où j'écris ces lignes, eh bien, sachez qu'il est de 21.)

Cette clarté simplifie les décisions sur les habitudes de travail à adopter ou à abandonner par un professeur. Voici par exemple feu Richard Feynman, prix Nobel de physique qui explique au cours d'un entretien une stratégie peu orthodoxe qu'il utilisait en matière de productivité :

1. Pour un universitaire, l'indice de Hirsch est (en gros) la plus grande valeur que peut représenter x en vertu de la règle suivante : « J'ai publié au moins x articles ayant été cités x fois, voire plus. » À noter que cette valeur traduit à la fois le nombre d'articles rédigés et de fois où l'on vous a cité. Vous ne pouvez obtenir un indice h élevé en pondant simplement en masse des articles de faible valeur, *ni* en ayant de nombreuses citations d'un petit nombre d'articles. Ce paramètre tend à augmenter au fil de la carrière. Voilà pourquoi, dans de nombreux domaines d'activité, les objectifs en matière d'indice h sont liés à certains événements marquants d'une carrière.

Pour faire du bon travail en tant que physicien, il vous faut vraiment de longues périodes de travail... Cela demande beaucoup de concentration... si vous devez faire de l'administratif à votre poste, vous n'avez pas le temps. J'ai donc inventé un mythe commode : je suis irresponsable, activement irresponsable. Je dis à tout le monde que je ne fais rien. Si on me demande de faire partie d'un comité pour décider des admissions, je réponds « non » : je suis irresponsable¹.

Feynman tenait absolument à éviter les tâches administratives, car il savait que cela nuirait à sa capacité à accomplir ce qui lui tenait le plus professionnellement à cœur : « faire du bon travail en tant que physicien ». Nous pouvons supposer que Feynman n'aurait pas été du genre à répondre aux e-mails et qu'il aurait probablement changé d'université si on lui avait demandé de s'installer dans un bureau paysager ou de tweeter. La clarté concernant ce qui est important appelle la clarté au sujet de ce qui ne l'est pas.

Je cite l'exemple des professeurs, car ils sont un peu exceptionnels parmi les travailleurs du savoir, la plupart n'affichant pas cette transparence sur leurs qualités professionnelles. Voici la description de cette incertitude par le critique social Matthew Crawford : « Les cadres supérieurs eux-mêmes vivent dans une condition d'incertitude psychique déroutante liée au caractère anxigène des impératifs extrêmement vagues auxquels ils doivent répondre. »²

1. Propos situés aux alentours de 28' 10" d'une interview télévisée donnée par Richard Feynman à la BBC, dans l'émission *Horizon* (l'interview a été diffusée aux États-Unis dans un épisode de *NOVA*). La vidéo YouTube de cette interview, que j'ai consultée en effectuant des recherches pour le présent ouvrage, a depuis été supprimée à cause d'une plainte de la BBC pour des questions de droits d'auteur (<https://www.youtube.com/watch?v=Bgaw9qe7DEE>). On peut en revanche trouver la transcription de cette citation aux adresses suivantes : http://articles.latimes.com/1988-02-16/news/mn-42968_1_nobel-prize/2, <http://calnewport.com/blog/2014/04/20/richard-feynman-didnt-win-a-nobel-by-responding-promptly-to-e-mails/> et <http://www.worldcat.org/wcpa/servelet/DCARead?standardNo=0738201081&standardNoType=1&excerpt=true>.

2. Matthew Crawford, *Éloge du carburateur. Essai sur le sens et la valeur du travail*, traduit par Marc Saint-Upéry, La Découverte, 2016, p. 15.

Bien que Crawford évoque précisément la situation critique du cadre moyen dans le domaine du travail du savoir, l'« incertitude psychique déroutante » à laquelle il fait référence vaut pour de nombreux postes de ce secteur d'activité. Comme le décrit Crawford dans son ode aux métiers, il a quitté son poste de directeur d'un « Think Tank » (un laboratoire d'idées) de Washington DC pour ouvrir un atelier de réparation de motos et précisément échapper à cette confusion. La sensation lorsqu'il récupère une machine en panne le conduit à la considérer comme un défi, puis, à la finale, une indication tangible de sa réussite (la moto repartant de son garage en état de marche) lui procure un sentiment d'accomplissement qu'il avait du mal à éprouver lorsque sa journée tournait vaguement autour de rapports et de stratégies de communication.

Une situation similaire crée des problèmes à bon nombre de travailleurs du savoir. Ils souhaitent prouver que ce sont des membres productifs de l'équipe et qu'ils ont leur place, mais ne savent pas tout à fait quel est cet objectif. Ils ne disposent pas d'indice h ou d'un alignement de motos réparées pour prouver leur valeur. Pour combler cette lacune, nombre d'entre eux semblent se retourner vers la dernière époque au cours de laquelle la productivité était plus universellement observable : l'ère industrielle.

Pour cerner cette revendication, souvenez-vous que l'émergence des chaînes de montage s'est accompagnée de l'avènement du mouvement efficace, repéré par son fondateur, Frederic Taylor, qui surveillait l'efficacité des gestes de ses ouvriers à l'aide d'un chronomètre – en quête de moyens d'augmenter la vitesse à laquelle ils exécutaient leurs tâches. À l'époque de Taylor, la productivité était parfaitement claire : le nombre de trucs fabriqués par unité de temps. Il semble que dans le paysage actuel de l'entreprise, nombre de travailleurs du savoir, à court d'idées, se tournent vers cette vieille définition de la productivité afin d'essayer de consolider leur valeur dans leur univers professionnel

confus. (David Allen, par exemple, emploie même l'expression de production laborieuse de machins pour décrire un flux de travail productif.) Je soutiens que les travailleurs du savoir tendent de plus en plus à montrer qu'ils en font beaucoup parce qu'ils n'ont pas de meilleure solution pour prouver leur valeur. Eh bien ! nommons cette tendance.

S'affairer pour prouver sa productivité : en l'absence d'indicateurs clairs de la productivité et de la valeur à leurs postes, de nombreux travailleurs du savoir se tournent vers un indicateur industriel de la productivité — faire beaucoup choses de façon très voyante.

Cet état d'esprit explique de manière différente la popularité de nombreux comportements néfastes pour la profondeur de concentration. Si vous envoyez et répondez à toute heure à des e-mails, si vous participez à des réunions en permanence (en plus de celles que vous avez programmées), si vous intervenez sur les systèmes de messagerie instantanée comme Hall dans les secondes qui suivent la réception d'une question ou si vous errez dans votre bureau paysager en soumettant des idées à tous ceux que vous croisez, tous ces comportements montrent à tout le monde que vous êtes affairé. Si vous montrez que vous êtes occupé pour prouver votre productivité, ces comportements peuvent sembler cruciaux pour convaincre les autres, mais aussi vous-même, que vous faites du bon travail.

Cet état d'esprit n'est pas forcément irrationnel. Pour certains, leur poste repose vraiment sur ce genre de comportement. En 2013, par exemple, la nouvelle P-DG de Yahoo, Marissa Mayer, a interdit aux employés de travailler de chez eux. Elle a pris cette décision après avoir vérifié les journaux du réseau privé virtuel utilisé par les employés de Yahoo pour se connec-

ter au serveur de l'entreprise. Elle était contrariée parce que les employés travaillant de leur domicile ne se connectait pas assez souvent. Dans un certain sens, elle punissait ses employés car ils ne passaient pas assez de temps à vérifier leur messagerie (l'une des principales raisons pour lesquelles ils se connectaient aux serveurs de l'entreprise). « Si vous n'êtes visiblement pas occupé, a-t-elle signalé, j'estime que vous n'êtes pas productif. »¹

Mais objectivement, ce concept est anachronique. Le travail du savoir n'est pas une chaîne de montage et extraire de la valeur d'informations est une activité qui ne cadre pas avec l'affairement. Souvenez-vous de l'exemple d'Adam Grant, l'universitaire du précédent chapitre devenu le plus jeune *full professor* de la Wharton School of Business en s'isolant très régulièrement du monde extérieur afin de se concentrer sur l'écriture. Un tel comportement est l'opposé de l'affairement bien visible. Si Grant avait travaillé chez Yahoo, Marissa Mayer l'aurait peut-être licencié. Mais cette stratégie axée sur le travail en profondeur a en fait produit énormément de valeur.

Nous pourrions bien entendu éliminer cet affairement anachronique s'il était très facile de démontrer son impact négatif sur le résultat financier, mais, à ce stade, le trou noir en matière de critères d'évaluation entre en scène et empêche de montrer l'évidence. Ce mélange puissant d'ambiguïté professionnelle et de manque de critères pour mesurer l'efficacité des différentes stratégies favorise un comportement semblant ridicule quand on le considère objectivement dans le paysage psychique de plus en plus déconcertant entourant notre travail quotidien.

1. Pour en savoir plus sur l'interdiction de travailler depuis chez soi prononcée par Marissa Mayer, voir Nicholas Carlson, « How Marissa Mayer Figured Out Work-At-Home Yahoos Were Slacking Off », Business Insider, 2 mars 2013, <http://www.businessinsider.com/how-marissa-mayer-figured-out-work-at-home-yahoos-were-slacking-off-2013-3>.

Cependant, comme nous allons le voir, même les personnes ayant une perception très claire de la réussite à leur poste de travailleur du savoir peuvent se retrouver insidieusement détournées du travail en profondeur.

Le culte de l'Internet

Prenez Alissa Rubin, qui dirige le bureau du *New York Times* à Paris. Elle occupait auparavant les mêmes fonctions, mais à Kaboul, en Afghanistan, où elle était en première ligne pour témoigner de la reconstruction après la guerre. Au moment où j'écris ce chapitre, elle publie une série d'articles sans complaisance sur la complicité du gouvernement français lors du génocide rwandais. Autrement dit, Rubin est une journaliste sérieuse douée. Elle tweete également et je suppose que c'est à la demande pressante de son employeur.

Le profil Tweeter de Rubin révèle une série de missives décousues, tous les deux à quatre jours, comme si elle recevait régulièrement l'instruction de la part du service en charge des réseaux sociaux du *Times* (qui existe vraiment) d'apaiser ses followers. À quelques rares exceptions, les tweets se contentent de mentionner un article qu'elle a dernièrement lu et aimé¹.

Rubin est journaliste, ce n'est pas une personnalité des médias. La valeur qu'elle apporte est sa capacité à entretenir des sources importantes, à rassembler les faits et à écrire des articles qui font du

1. L'adresse Tweeter d'Alissa Rubin est la suivante : @Alissanyt. Je n'ai pas la preuve que l'on ait poussé Alissa Rubin à tweeter, mais j'ai des présomptions, car « nyt » figure dans son adresse Tweeter et le *Times* a un service en charge des réseaux sociaux qui aide ses employés à bien les utiliser, ce qui a débouché sur le recours à Tweeter par plus de 800 employés : <https://twitter.com/nytimes/nyt-journalists/members>.

Voici un exemple d'articles signés Alissa Rubin sur lequel je suis tombé en écrivant le présent chapitre : Alissa J. Rubin et Maia de la Baume, « Claims of French Complicity in Rwanda's Genocide Rekindle Mutual Resentment », *New York Times*, 8 avril 2014. <http://www.nytimes.com/2014/04/09/world/africa/claims-of-french-complicity-in-rwandas-genocide-rekindle-mutual-resentment.html?ref=alissajohannsenrubin>.

bruit. Ce sont des gens comme Alissa Rubin qui ont fait la réputation du *Times*. Et c'est sur cette réputation que repose le succès commercial du titre à une époque où le clic est une addiction omniprésente. Pourquoi prie-t-on Alissa Rubin d'interrompre régulièrement ce travail en profondeur nécessaire afin de fournir gratuitement un contenu superficiel sur une plateforme dirigée par une entreprise des médias sans lien avec le *Times* et basée dans la Silicon Valley ? Plus important encore peut-être, pourquoi ce comportement est-il normal aux yeux de la plupart des gens ? En répondant à ces questions, nous comprendrons mieux la dernière tendance que je souhaite aborder concernant les raisons pour lesquelles le travail en profondeur est devenu si paradoxalement rare.

La réponse se trouve en partie dans l'avertissement émis par le regretté théoricien de la communication et professeur de l'université de New York, Neil Postman. S'exprimant au début des années 1990, lorsque la révolution informatique de l'ordinateur personnel a pris de l'ampleur, Postman affirmait que notre société glissait vers une relation trouble avec la technologie. Il remarquait que les échanges autour des nouvelles technologies n'étaient plus légion et que nous ne comparions plus les nouveaux atouts aux problèmes qu'elles pouvaient faire naître. Nous partions du principe que s'il s'agissait de haute technologie, c'était par définition bénéfique, point barre !

Il désignait cette culture sous le terme de *technopolie* et ne mâchait pas ses mots pour nous mettre en garde contre ses effets. « La technopolie élimine les alternatives de la façon dont Aldous Huxley le soulignait dans *le Meilleur des mondes* », soutenait-il dans son livre de 1993 sur le sujet. « Elle ne les rend pas illégales, ni immorales, ni même impopulaires. Elle les rend invisibles et donc hors de propos. »¹

1. Neil Postman, *Technopoly: The Surrender of Culture to Technology*, Vintage Books, New York, 1993, non traduit en français, p.48.

Postman est mort en 2003, mais s'il était encore en vie aujourd'hui, il serait probablement effaré par la vitesse à laquelle les peurs qu'il exprimait dans les années 1990 sont devenues réalité – glissement provoqué par l'avènement soudain et imprévu de l'Internet. Postman dispose heureusement d'un héritier intellectuel qui perpétue son argument à l'ère de l'Internet : le critique social spécialiste de la citation, Evgeny Morozov. Dans son livre *Pour tout résoudre, cliquez ici*, Morozov tente de mettre en lumière notre obsession technopolitique de « l'Internet » (terme qu'il place volontairement entre des guillemets alarmistes afin de mettre l'accent sur son rôle idéologique) et dit ceci : « La propension à voir dans "l'Internet" une source de sagesse et de conseils politiques fait de cet ensemble de câbles relativement inintéressant une idéologie séduisante, peut-être même l'"über-idéologie" de notre temps »¹.

Dans la critique de Morozov, « l'Internet » est synonyme d'avenir révolutionnaire des entreprises et gouvernements. Faire en sorte que votre entreprise ressemble à « l'Internet », c'est être en phase avec son époque. Ignorer ces tendances, c'est véritablement être hors du coup. Nous ne considérons plus les outils Internet comme des produits mis sur le marché par des entités à but lucratif, financés par des investisseurs espérant obtenir un bon rendement et utilisés par des jeunes d'une vingtaine d'années qui inventent des choses au fur et à mesure. Nous idolâtrons très vite ces petits bidules numériques, les considérant comme un signe de progrès et le présage d'un nouveau monde (oserais-je dire le meilleur des mondes ?).

Ce « webcentrisme » (pour reprendre une autre expression de Morozov) est la caractéristique de la technopolie d'aujourd'hui. Il est important de reconnaître cette situation, car elle explique la

1. Evgeny Morozov, *Pour tout résoudre, cliquez ici*, traduit par Marie-Caroline Braud, Fyp éditions, 2014, p. 36.

question posée en début de section. Le *New York Times* possède un service en charge des réseaux sociaux et pousse ses rédacteurs, comme Alissa Rubin, à adopter un comportement source de distraction, car dans une technopolie axée sur l'Internet, un tel comportement ne fait pas débat. L'autre pan de l'alternative, refuser d'adopter tout ce qui a trait à l'Internet est, comme le dit Postman, « invisible et donc hors de propos ».

Cette invisibilité explique le tumulte, mentionné ci-avant, qui est apparu lorsque Jonathan Franzen a osé suggérer que les romanciers ne devraient pas tweeter. Cela a agacé les gens, non pas parce qu'ils sont versés dans le marketing littéraire et qu'ils n'étaient pas d'accord avec la conclusion de Franzen, mais parce qu'ils ont été surpris qu'une personne sérieuse considère que les réseaux sociaux manquaient de pertinence. Dans une technopolie centrée sur l'Internet, une telle déclaration revient à brûler un drapau. C'est une profanation, pas un débat.

La portée quasiment universelle de cet état d'esprit est parfaitement illustrée par l'expérience que j'ai dernièrement vécue en me rendant au campus de Georgetown, où je travaille. J'attendais au feu derrière un camion réfrigéré d'une société de transport logistique, m'appêtant à traverser la Connecticut Avenue. Le transport frigorifique est une activité complexe et concurrentielle qui demande à la fois des organisations syndicales capables de gérer les compétences et une bonne planification des itinéraires. C'est la dernière industrie qui fonctionne à l'ancienne. Elle est à plus d'un titre à l'exact opposé des start-up technologiques dégraissées, en contact direct avec les clients, sur lesquelles se portent actuellement tous les regards. Ce qui m'a frappé pendant que je patientais au feu derrière ce camion, ce n'est pas la complexité ou l'importance de cette entreprise, mais un graphisme, qui avait sans doute été commandé et collé, probablement à moindre coût, sur l'arrière de cette flotte de camions. Le message disait « Likez-nous sur Facebook ».

Le travail en profondeur est particulièrement défavorisé au sein d'une technopolie, car il repose sur des valeurs, telles que la qualité, la connaissance de son métier et la maîtrise, qui sont franchement dépassées et non technologiques. Pire, pour favoriser le travail en profondeur, il faut souvent rejeter presque tout ce qui est nouveau et à la pointe de la technologie. Le travail en profondeur est écarté au profit de comportements modernes source de plus de distraction, comme l'utilisation professionnelle des réseaux sociaux, non pas qu'il soit empiriquement inférieur à ces derniers. En effet, si nous disposions de critères de mesure de l'influence de ces comportements sur le résultat financier, notre technopolie actuelle s'effondrerait probablement. Mais le trou noir en matière de critères d'évaluation empêche d'avoir cette clarté d'esprit et permet d'élever tout ce qui a trait à l'Internet au rang d'« über-idéologie », tant redoutée par Morozov. Dans ce genre de culture, ne soyons pas surpris que le travail en profondeur ait du mal à rivaliser avec ces tweets, likes, photos taggées, murs, posts, ainsi qu'avec tous les autres comportements dont on nous dit qu'ils sont nécessaires par le simple fait qu'ils existent.

Mauvais pour l'entreprise... Bon pour vous

Le travail en profondeur *devrait* être une priorité dans l'actuel univers de l'entreprise. Mais ce n'est pas le cas. Je viens de résumer plusieurs explications de ce paradoxe. Parmi celles-ci figure le fait que le travail en profondeur est difficile et le travail superficiel est plus facile, qu'en l'absence d'objectifs clairement définis pour votre poste, l'affairement visible, caractéristique du travail superficiel, permet d'obéir à son instinct de conservation et que notre culture a fait naître la croyance selon laquelle si un comportement est lié à « l'Internet », c'est qu'il est bon – quel que soit son impact sur notre faculté de produire des choses précieuses.

Toutes ces tendances sont favorisées par la difficulté à mesurer directement la valeur de la profondeur de concentration ou le coût à payer lorsqu'on l'ignore.

Si vous croyez à la valeur de la profondeur de concentration, c'est une mauvaise nouvelle pour les entreprises en général, car cela les pousse à passer à côté d'augmentations massives de la production de valeur. Mais pour *vous*, en tant que personne, c'est une bonne nouvelle potentielle. La myopie de vos pairs et employeurs représente un avantage personnel non négligeable. En supposant que les tendances énumérées précédemment perdurent, la profondeur deviendra de plus en plus rare et donc de plus en plus précieuse. Après avoir constaté que le travail en profondeur n'a rien de néfaste en soi et que les comportements source de distraction qui le supplantent ne s'imposent pas, vous pouvez donc poursuivre en toute confiance l'objectif suprême du présent ouvrage : développer systématiquement votre capacité personnelle à privilégier la profondeur de concentration – et, ce faisant, récolter de magnifiques fruits.

CHAPITRE 3

LE TRAVAIL EN PROFONDEUR EST UNE EXPÉRIENCE RICHE

Ric Furrer est forgeron. Il est spécialisé dans les techniques de l'époque antique et du Moyen Âge, qu'il reproduit minutieusement dans son atelier, Door County Forgeworks. « Je ne travaille qu'à la main et j'utilise des outils qui multiplient ma force sans limiter ma créativité ou ma relation avec le matériau », explique-t-il. « Ce qui peut me demander cent coups à la main peut s'effectuer en un seul avec une machine à rétreindre. Mais c'est l'antithèse de mon objectif et c'est la raison pour laquelle mon travail illustre le rôle des deux mains qui ont contribué à la création. »¹

Un documentaire de 2012 réalisé par la chaîne PBS donne un aperçu de l'univers de Furrer. Nous apprenons qu'il travaille dans une grange transformée dans le Wisconsin, non loin de la magnifique baie Sturgeon du lac Michigan. Furrer laisse souvent ouvertes les portes de la grange (sans doute pour évacuer la chaleur des forges), ses efforts se déroulant au milieu de champs s'étirant à perte de vue. Le décor est idyllique, mais le travail qu'il fournit peut sembler violent de prime abord. Dans ce documentaire, Furrer essaie de recréer une épée de l'époque des Vikings. Il commence par employer une technique vieille de mille cinq cents ans pour fondre un *acier au creuset* : forme de métal d'une pureté inhabituelle (pour l'époque). Il en ressort un lingot, guère plus grand que trois ou quatre Smartphones empilés. Ce lingot dense doit ensuite être façonné et poli pour devenir une jolie lame d'épée bien longue.

1. Tiré de la déclaration de l'artiste, que l'on peut trouver en ligne, de même que sa biographie et des informations sur son activité, à l'adresse suivante : <http://www.doorcountymfg.com>.

« Cette partie, le dégrossissage, est terrible », confie Furrer face à la caméra pendant qu’il chauffe méthodiquement le lingot, le frappe avec une masse, le retourne, le frappe, puis le remet sur le foyer afin de recommencer le processus. Le narrateur révèle qu’il faut *huit heures* de martelage pour mener à bien le façonnage. Mais lorsque vous regardez Furrer travailler, la perception du travail fourni change. Il est alors évident qu’il ne martèle pas de façon monotone comme le fait un mineur avec une pioche : bien que porté avec force, chaque coup est parfaitement contrôlé. Il fixe intensément le métal derrière de petites lunettes d’intellectuel (qui ne vont pas avec le personnage tant elles sont perchées au-dessus de sa barbe fournie et de ses larges épaules), le faisant pivoter *très légèrement* avant chaque impact. « Vous devez être très doux avec le métal, sous peine de le fendre », explique-t-il. Après quelques coups de masse supplémentaires, il ajoute : « Vous devez l’encourager ; il se dégrossit lentement et vous commencez à aimer ça. »

À mi-chemin de l’opération, après que Furrer a obtenu la forme souhaitée, il commence à faire pivoter minutieusement le métal dans un étroit creuset de charbon rougeoyant. Il scrute la lame et ça fait tilt : « C’est prêt ! » Il soulève l’épée rougie par la chaleur, se dirige rapidement, en la tenant bien à distance de lui, vers un tuyau rempli d’huile, puis la plonge dedans pour la refroidir. Après un bref instant de soulagement de ne pas avoir vu l’épée se briser en plusieurs morceaux – ce qui arrive souvent à ce stade du processus –, Furrer la retire du tuyau rempli d’huile. La chaleur résiduelle du métal illumine l’huile, des flammes jaunes gagnant l’épée sur toute la longueur. Furrer tient solidement d’une seule main l’épée incandescente au-dessus de sa tête et la scrute pendant quelques instants avant de souffler dessus. Pendant cette brève pause, les flammes illuminent son visage et l’admiration qu’il voue à son objet est saisissante.

« Pour que le résultat soit à la hauteur, c'est d'une grande complexité », explique Furrer. « Et c'est ce défi qui me motive. Je n'ai pas besoin d'une épée, mais je *dois* la créer. »¹

Ric Furrer est un artisan hors pair dont le travail lui demande de passer le plus clair de sa journée dans un état de profonde concentration – une très légère déconcentration peut gâcher des dizaines d'heures d'efforts. C'est également quelqu'un dont le métier a beaucoup de sens à ses yeux. Ce lien entre le travail profond et une vie épanouie est courant et très largement accepté dans l'univers des artisans. « On sait que la satisfaction qu'un individu éprouve à manifester concrètement sa propre réalité dans le monde par le biais du travail manuel tend à produire chez cet individu une certaine tranquillité et une certaine sérénité », explique Matthew Crawford². Et nous voulons bien le croire.

Mais quand nous nous tournons vers le travail du savoir, ce lien se brouille. Une partie du problème est la clarté. Les artisans comme Furrer s'attaquent à des défis professionnels faciles à définir, mais difficiles à relever – équilibre nécessaire lorsque l'on cherche un sens à donner à sa vie. Il peut se révéler ardu de définir précisément ce que fait un travailleur du savoir et ce qui le distingue d'un autre : dans les pires moments, il peut sembler que *tout* travail du savoir se résume à ce fatras épuisant d'e-mails et de présentations PowerPoint, seuls les tableaux figurant sur les diapositives permettent de distinguer un secteur d'activité d'un autre. Furrer a bien repéré cette fadeur, quand il explique : « Le monde des gigantesques autoroutes de l'information et du cyber-espace me laissent plutôt froid et me désabusent. »³

1. Tiré du documentaire de PBS « Secrets of the Viking Swords », qui est un épisode de *NOVA* diffusé pour la première fois le 25 septembre 2013.

2. Matthew Crawford, *Éloge du carburateur*, p. 21.

3. Tiré de la déclaration de l'artiste : <http://www.doorcountyforgeworks.com>

Un autre problème brouillant le lien entre la profondeur et le sens dans le travail du savoir est cette cacophonie émanant de tentatives de convaincre les travailleurs du savoir de consacrer plus de temps aux activités superficielles. Comme indiqué dans le précédent chapitre, nous vivons une époque où tout ce qui est lié à l'Internet est d'office considéré comme novateur et nécessaire. Les comportements destructeurs de la profondeur de concentration, tels que répondre immédiatement aux e-mails et être très actif sur les réseaux sociaux, sont loués, tandis qu'éviter ces tendances est source de suspicion. Personne n'ira reprocher à Ric Furrer de ne pas utiliser Facebook, mais si un travailleur du savoir s'avise de prendre la même décision, il sera alors qualifié d'excentrique (comme j'en ai fait personnellement l'expérience).

Mais ce n'est pas parce que ce lien entre la profondeur de concentration et le sens est moins perceptible en matière de travail du savoir qu'il n'existe pas. Le présent chapitre a pour objectif de vous convaincre que le travail en profondeur *peut* être source d'autant de satisfaction dans l'économie de l'information que dans celle de l'artisanat. Dans les sections à suivre, je vais présenter trois arguments pour étayer cette affirmation. Sur le plan conceptuel, ces arguments vont en gros en s'élargissant, à commencer par le **point de vue neurologique**, avant de passer au **psychologique**, puis de terminer par le **philosophique**. Je vais vous montrer que, quel que soit l'angle d'attaque du thème de la profondeur et du travail du savoir, il est clair que privilégier la profondeur et non la superficialité permet d'exploiter le sens donné à son métier comme le font les artisans comme Ric Furrer. La thèse de ce dernier chapitre de la première partie est donc qu'une vie empreinte de profondeur de concentration n'est pas seulement bénéfique sur le plan économique, mais a également tout son sens et vaut la peine d'être vécue.

L'argument neurologique de la profondeur de concentration

L'auteure scientifique Winifred Gallagher est tombée sur un lien entre l'attention et le bonheur après un événement terrifiant et inattendu, à savoir le diagnostic d'un cancer – « pas un simple cancer, précise-t-elle, un cancer particulièrement méchant, détecté à un stade assez avancé ». Comme elle le rappelle dans son livre de 2009, intitulé *Rapt*, alors qu'elle sortait de l'hôpital après qu'on lui eut diagnostiqué ce cancer, elle a soudain eu une très forte intuition : « Cette maladie souhaite monopoliser toute mon attention, mais je vais plutôt me concentrer, autant que faire se peut, sur ma vie. » Le traitement qui a suivi a été terriblement épuisant, mais Gallagher n'a pu s'empêcher de remarquer, dans un coin de sa tête aiguisé par son métier d'auteure d'essais, que son engagement à se concentrer sur ce que sa vie avait d'agréable – « le cinéma, la marche et le Martini de 18 h 30 »¹ – fonctionnait étonnamment bien. Pendant cette période, son existence aurait dû être surtout empreinte de peur et d'apitoiement, mais elle a remarqué qu'elle était souvent assez agréable.

Une fois sa curiosité piquée, Gallagher s'est mise à mieux cerner le rôle joué par l'attention – à savoir ce sur quoi nous choisissons de nous concentrer et ce que nous décidons d'ignorer – pour définir la qualité de notre vie. Après six ans de journalisme scientifique, elle en est sortie convaincue qu'elle assistait à « une grande théorie unifiée » de l'esprit :

Comme des doigts pointés vers la lune, nombre de disciplines, de l'anthropologie à l'éducation, en passant par l'économie comportementale et la consultation familiale, laissent entendre que la gestion habile de l'attention est une condition sine qua non

1. Winifred Gallagher, *Rapt: Attention and the Focused Life*, Penguin, New York, 2009, non traduit en français, p.3.

*d'une vie satisfaisante et la clé pour améliorer presque tous les domaines de votre existence.*¹

Ce concept bouleverse la manière dont la plupart des gens perçoivent subjectivement leur existence. Nous avons tendance à beaucoup mettre l'accent sur notre *situation*, en partant du principe que c'est ce qui nous arrive (ou ne nous arrive pas) qui conditionne notre ressenti. À partir de là, les petites choses du quotidien sont accessoires, car le plus important réside dans les résultats d'envergure, comme l'obtention ou non d'une promotion ou le déménagement dans un plus bel appartement. Selon Gallagher, des décennies de recherche contredisent cette compréhension. Notre cerveau bâtit notre vision du monde à partir de *ce sur quoi nous portons notre attention*. Si vous vous concentrez sur le diagnostic d'un cancer, vous et votre vie devenez tristes et sombres, mais si vous vous concentrez sur votre Martini du soir, vous et votre existence devenez plus agréables – bien que la situation demeure la même dans les deux cas. Comme le résume Gallagher : « La personne que vous êtes, ce que vous pensez, ressentez et faites, ce que vous aimez, est la somme de ce sur quoi vous vous concentrez. »²

Dans *Rapt*, Gallagher passe en revue les travaux de recherche confirmant cette compréhension de l'esprit. Elle cite par exemple Barbara Fredrickson, psychologue de l'université de Caroline du Sud. Cette chercheuse est spécialisée dans l'évaluation cognitive des émotions. Ses travaux montrent qu'après un événement fâcheux ou perturbant dans votre vie, ce sur quoi vous décidez de vous focaliser influe ensuite significativement sur votre attitude. Ces simples choix peuvent permettre de « réinitialiser »³ vos émotions. Elle donne l'exemple d'un couple se livrant une lutte à cause d'une répartition

1. *Ibid.*, p. 2.

2. *Ibid.*, p. 1.

3. *Ibid.*, p. 48.

inégal des tâches ménagères. « Plutôt que de continuer à vous focaliser sur l'égoïsme et la paresse de votre partenaire », elle suggère ceci : « Vous pourriez vous concentrer sur le fait qu'au moins un conflit larvé a enfin éclaté, ce qui constitue le premier pas vers la résolution du problème et l'amélioration de votre humeur. »^{1,2} Cela ressemble à une simple exhortation de voir le bon côté des choses, mais Fredrickson a découvert que l'utilisation habile de ces « leviers » émotionnels après la survenue d'événements négatifs peut déboucher sur une issue bien plus positive.

Les scientifiques sont capables d'observer cet effet à l'œuvre au niveau neurologique. La psychologue de Stanford Laura Carstensen, par exemple, a utilisé une IRM fonctionnelle pour étudier le comportement du cerveau de sujets à qui l'on présentait à la fois des images positives et négatives. Elle a découvert que chez de jeunes individus, l'amygdale (centre des émotions) présentait une activité avec les deux types d'imagerie. Mais chez les personnes âgées, l'amygdale ne s'activait qu'en cas d'images positives. Carstensen émet l'hypothèse que les sujets âgés avaient habitué leur cortex préfrontal à entraver le fonctionnement de l'amygdale face à des stimuli négatifs. Ils n'étaient pas plus heureux parce qu'ils avaient une vie meilleure que celle des sujets plus jeunes, mais parce qu'ils avaient programmé leur cerveau de façon qu'il ignore les aspects négatifs et savoure les aspects positifs. En gérant habilement leur attention, ils amélioraient leur univers sans rien y changer concrètement.³

1. *Ibid.*, p. 49.

2. Bien que *Rapt* offre un bon résumé des travaux de Barbara Fredrickson sur la positivité (voir pages 48-49), vous trouverez plus d'informations sur le sujet dans son ouvrage intitulé *Vivre heureux grâce à la pensée positive*, Larousse, 2015.

3. Les travaux de recherche de Laura Carstensen sont présentés dans *Rapt* (voir pages 50-51). Pour en savoir plus, reportez-vous à l'article suivant : Laura Carstensen et Joseph A. Mikels, « At the Intersection of Emotion and Cognition: Aging and the Positivity Effect », *Current Directions in Psychological Science* 14.3, 2005, p. 117-121.

Revenons maintenant à la théorie de Gallagher afin de mieux comprendre le rôle du travail en profondeur pour cultiver une existence appréciable. Cette théorie nous dit que votre monde est la résultante de ce sur quoi vous portez votre attention. Réfléchissez donc un instant au type d'univers mental que vous construisez lorsque vous consacrez un temps assez important à des activités profondes. Le travail en profondeur est empreint d'une certaine gravité et d'un sentiment d'importance – que vous soyez Ric Furrer en train de forger une épée ou un programmeur informatique en train d'optimiser un algorithme. Par conséquent, la théorie de Gallagher stipule que si vous passez suffisamment de temps dans cet état, votre esprit va bien cerner le sens et l'importance de votre univers.

Il existe cependant un bienfait caché, mais tout aussi important, à cultiver l'attention profonde au travail : ce genre de concentration pirate votre centre de commande de l'attention, vous empêchant de remarquer les nombreux détails moins agréables qui polluent inévitablement et en permanence notre vie. (Le psychologue Mihaly Csikszentmihalyi, que nous découvrirons plus avant dans la prochaine section, identifie explicitement cet atout lorsqu'il met l'accent sur l'avantage de cultiver « une concentration totale de l'attention sur la tâche en cours, de sorte qu'il n'y a plus de place pour l'information non pertinente, plus de place pour la distraction »¹.) Ce danger est particulièrement prononcé dans les travaux du savoir, lesquels, en raison de leur dépendance à une connectivité omniprésente, génèrent une palette de sources de distraction irrésistiblement attirante – dont la plupart, si on leur accorde suffisamment d'attention, filtrent tout le sens et l'importance de l'univers construit par votre esprit.

1. Mihaly Csikszentmihalyi, *Vivre : la Psychologie du bonheur*, traduit par Léandre Bouffard, Robert Laffont, 2004, p. 67.

Pour rendre cette affirmation plus concrète, je vais me servir de mon cas personnel. Prenez les cinq derniers e-mails que j'ai envoyés avant d'écrire le premier jet du présent chapitre. Voici l'objet de ces messages ainsi qu'un résumé de leur contenu :

Re : URGENT confirmation de l'enregistrement de la marque calnewport. Ce message était une réponse à l'arnaque classique d'une entreprise essayant de pousser les propriétaires de sites Web à enregistrer leur nom de domaine en Chine. Cela m'agaçait qu'ils continuent de m'envoyer des spams. J'ai donc perdu mon sang-froid et répondu (en vain, bien entendu) que leur arnaque serait plus convaincante s'ils écrivaient correctement le terme « site Web » dans leurs e-mails.

Re : S R. Ce message était une conversation avec un membre de ma famille à propos d'un article que j'ai lu dans le *Wall Street Journal*.

Re : Conseil important. Cet e-mail faisait partie d'une conversation sur les stratégies optimales d'investissement dans des produits de retraite.

Re : TR: Étude Hacks. Cet e-mail faisait partie d'une conversation au cours de laquelle j'essayais de trouver un moment pour rencontrer une connaissance se trouvant dans ma ville – tâche compliquée à cause de son emploi du temps morcelé.

Re : simple curiosité. Ce message faisait partie d'une conversation au cours de laquelle un collègue et moi réagissions à des problèmes politiques épineux au bureau (du genre de ceux qui sont fréquents et caractéristiques des départements universitaires).

Ces e-mails constituent une étude de cas intéressante du type de questions superficielles qui accaparent votre attention dans un contexte de travail du savoir. Certains thèmes présentés dans ces messages sont sans conséquence, comme le fait de discuter d'un article intéressant. Certains sont légèrement stressants, tels que la conversation sur les stratégies d'épargne-retraite (type de conversation débouchant presque toujours sur la conclusion que vous ne faites pas ce qu'il faut), d'autres sont agaçants, comme les tentatives d'organisation d'une réunion avec des participants à l'agenda surchargé et d'autres encore sont explicitement négatifs, comme les réponses pleines de colère à des arnaqueurs ou des discussions exprimant une certaine inquiétude sur la politique au bureau.

De nombreux travailleurs du savoir passent la majeure partie de leur journée de travail à interagir en fonction de ces types de soucis superficiels. Même lorsqu'ils doivent accomplir quelque chose en faisant preuve d'une concentration plus intense, l'habitude consistant à vérifier souvent leur boîte de réception fait que ces soucis accaparent leur attention. Gallagher nous apprend que c'est un moyen imprudent d'organiser sa journée, car l'esprit considère alors que votre journée de travail est avant tout empreinte de stress, d'irritation, de frustration et de futilité. Autrement dit, le monde représenté par votre boîte de réception n'est pas un endroit où il fait bon vivre.

Même si vos collègues sont tous géniaux et que vos interactions avec eux sont toujours optimistes et positives, en laissant votre attention dériver vers l'univers attirant qu'est la superficialité, vous courez le risque de tomber dans un autre piège neurologique identifié par Gallagher : « Cinq ans de reportages sur l'attention m'ont confirmé certaines vérités », avance Gallagher. « [Parmi celles-ci figure le principe selon lequel] "l'oisiveté est la mère de tous les vices" ... lorsque vous perdez votre concentration,

vosre esprit à tendance à se focaliser sur quelque chose qui n'est pas adapté à votre vie. » Sur le plan neurologique, une journée de travail empreinte de superficialité est susceptible d'être épuisante et contrariante, même si la plupart de ces éléments superficiels accaparant votre attention semblent inoffensifs ou amusants.

Les conséquences de ces conclusions sont claires. Dans le travail (et plus principalement dans le travail du savoir), accroître le temps passé dans un état de profondeur de concentration, c'est influencer sur la machinerie complexe du cerveau humain d'une façon qui, pour diverses raisons neurologiques, donne beaucoup de sens et apporte une grande satisfaction professionnelle. « Après avoir vécu cette expérience douloureuse [le cancer]... j'ai un plan pour le restant de mes jours », conclut Gallagher dans son ouvrage. « Je vais choisir avec soin mes objectifs... puis je leur consacrerai toute mon attention. En bref, je ferai le choix de la concentration, car c'est le type de vie idéal. » Nous ferions bien de lui emboîter le pas.

L'argument psychologique de la profondeur de concentration

Notre deuxième argument selon lequel la profondeur donne du sens vient des travaux de l'un des plus célèbres psychologues (dont le nom est souvent mal orthographié), Mihaly Csikszentmihalyi. Au début des années 1980, il travaillait à l'université de Chicago en compagnie d'un jeune collègue, Reed Larson. Il a inventé une nouvelle technique de compréhension de l'influence psychologique des comportements affichés au quotidien. À l'époque, il était difficile de mesurer précisément l'impact psychologique des différentes activités. Si vous ameniez une personne dans un laboratoire pour lui demander de se souvenir de son ressenti à un moment bien précis plusieurs heures en arrière, elle risquait de ne pas s'en souvenir. Mais si vous lui confiez un journal et lui

demandiez d'y noter son état d'esprit au fil de la journée, elle ne pouvait probablement pas tout noter méticuleusement, car cela représentait tout simplement trop de travail.

Csikszentmihalyi et Larson ont tiré parti d'une nouvelle technologie (pour l'époque) afin de lui soumettre la question pile au bon moment. Concrètement, ils ont équipé leurs sujets d'un pager, qui bipait à intervalles choisis aléatoirement (aujourd'hui il existe des applications de Smartphone pour ce faire). Lorsque le bip retentissait, les sujets notaient ce qu'ils étaient en train de faire, ainsi que leur ressenti. Dans certains cas, on leur avait confié un journal dans lequel ils devaient consigner ces informations, tandis que dans d'autres, ils disposaient d'un numéro de téléphone à composer afin de répondre à des questions posées par un assistant. Les bips n'étant qu'occasionnels, mais difficiles à ignorer, les sujets avaient toutes les chances de respecter la procédure. Et dans la mesure où ils couchaient par écrit ou indiquaient leurs sentiments *au moment même* où ils menaient l'activité en question, les indications étaient encore plus précises. Csikszentmihalyi et Larson ont baptisé cette approche offrant une vision sans précédent de notre ressenti au quotidien « la méthode d'échantillonnage des expériences¹.

Parmi les nombreuses avancées, les travaux de Csikszentmihalyi sur cette méthode d'échantillonnage ont contribué à valider la théorie qu'il développait depuis dix ans : « Les grands moments surviennent quand le corps ou l'esprit sont utilisés jusqu'à leurs limites dans un effort volontaire en vue de réaliser quelque chose de difficile et d'important. »² Csikszentmihalyi a baptisé cet état mental *expérience optimale*. À l'époque, cette

1. Pour en savoir plus sur la méthode d'échantillonnage des expériences, lisez l'article original : Reed Larson et Mihaly Csikszentmihalyi, « The Experience Sampling Method », *New Directions for Methodology of Social & Behavioral Science*, 15 (1983), p.41-56.

Vous pouvez également trouver un bref résumé de cette technique sur Wikipédia : http://en.wikipedia.org/wiki/Experience_sampling_method (en anglais).

2. Mihaly Csikszentmihalyi, *Vivre : la psychologie du bonheur*, p. 17.

découverte allait à l'encontre de ce que l'on savait. La plupart des gens partaient du principe (et c'est toujours le cas) que c'est l'état de détente qui rend heureux. Nous souhaitons moins travailler et passer plus de temps allongé dans un hamac. Mais les résultats des études de Csikszentmihalyi sur la méthode d'échantillonnage des expériences révèlent que la plupart des gens ont tort. L'ironie de la chose, c'est qu'il est aujourd'hui plus facile d'apprécier le travail que le temps libre. En effet, à l'instar des activités source d'une expérience optimale, le travail est doté d'objectifs, de règles en matière de retour d'information et de défis, autant d'éléments qui incitent la personne à s'investir professionnellement, à se concentrer et à se laisser absorber. De son côté, le temps libre n'est pas structuré et demande bien plus d'efforts pour que l'on en fasse quelque chose d'appréciable.

Avec une évaluation empirique, les gens étaient plus heureux au travail et moins heureux qu'escompté dans leurs moments de détente. Et comme l'ont confirmé les études sur la méthode d'échantillonnage des expériences, plus nombreuses sont les expériences optimales dans une semaine donnée, plus la satisfaction du sujet est importante. Il semble que les êtres humains évoluent à leur meilleur niveau lorsqu'ils sont immergés profondément dans une activité stimulante.

On constate bien entendu un recoupement entre la théorie de l'expérience optimale et les idées de Winifred Gallagher présentées dans la section précédente. Les deux pointent du doigt l'importance de la profondeur par rapport à la superficialité, mais tout en donnant deux explications différentes de cette importance. Les écrits de Gallagher mettent l'accent sur l'importance du *contenu* vers lequel se porte notre attention. Si nous accordons une attention intense à des choses importantes et ignorons du même coup les choses négatives superficielles, notre vie professionnelle nous apparaît comme plus importante et positive. De son côté, la théo-

rie de l'expérience optimale de Csikszentmihalyi ignore en grande partie l'objet de notre attention. Il serait certes probablement d'accord avec les travaux de recherche cités par Gallagher, mais sa théorie souligne que le sentiment de profondeur est *par essence* très gratifiant. Notre esprit aime ce défi, quel que soit le sujet.

Le lien entre le travail en profondeur et l'expérience optimale est évident : le travail en profondeur est une activité parfaitement adaptée à l'apparition de l'expérience optimale (Csikszentmihalyi emploie certaines expressions pour décrire ce qui génère cette expérience optimale : pousser son esprit jusqu'à ses limites, se concentrer et se perdre dans une activité – autant d'attitudes décrivant également le travail en profondeur). Et, comme nous venons de l'apprendre, l'expérience optimale est source de bonheur. L'association de ces deux concepts nous offre un argument psychologique très fort en faveur de la profondeur de concentration. Des décennies de recherches issues des expériences originales de Csikszentmihalyi en matière d'échantillonnage des expériences valident le fait qu'en faisant les choses en profondeur, la conscience s'organise d'une manière qui donne du sens à la vie. Csikszentmihalyi va même jusqu'à affirmer que les entreprises modernes devraient vraiment tenir compte de cette réalité. Il suggère de revoir la conception des emplois afin qu'ils ressemblent le plus possible à des expériences optimales. Csikszentmihalyi fait cependant remarquer qu'un tel changement serait perturbant et difficile à mettre en œuvre (voir, par exemple, mes arguments du chapitre précédent) et explique qu'il est même plus important que la *personne* apprenne à identifier les situations favorables à l'émergence d'une expérience optimale. Voici la leçon que nous devons tirer de notre brève incursion dans le monde expérimental de la psychologie : bâtir sa vie professionnelle autour de l'expérience optimale générée par le travail en profondeur est la voie assurée vers la satisfaction profonde.

L'argument philosophique de la profondeur de concentration

Notre dernier argument pour expliquer le lien entre la profondeur et le sens nous oblige à nous écarter des univers très concrets de la neuroscience et de la psychologie, pour adopter une vision philosophique. Pour ouvrir ce champ, je vais m'appuyer sur deux universitaires qui connaissent bien le sujet : Hubert Dreyfus, qui a enseigné la philosophie à Berkeley pendant plus de quarante ans, et Sean Dorrance Kelly, qui, à l'heure où j'écris ces lignes, est à la tête du département de philosophie de Harvard. En 2011, Dreyfus et Kelly ont publié un livre, *All Things Shining*, qui explore l'évolution, tout au long de l'histoire de l'humanité, des notions de sacré et de sens. Ils ont entrepris de reconstruire cette histoire parce qu'ils craignent qu'elle se termine au cours de l'époque actuelle. « Avant, le monde était, sous ses diverses formes, un univers fait de choses sacrées et brillantes »¹, expliquent Dreyfus et Kelly au début du livre. « Les choses brillantes semblent bien loin aujourd'hui. »

Que s'est-il passé entre cette époque et aujourd'hui ? « Descartes, tout simplement », affirment les auteurs. C'est du scepticisme de Descartes que provient la croyance radicale selon laquelle l'individu en quête de certitude a inventé de toutes pièces une vérité axée sur un dieu ou un roi. Bien entendu, le mouvement des Lumières qui en a résulté a débouché sur le concept des droits de l'homme et a libéré bon nombre de personnes de l'oppression. Mais comme le soulignent Dreyfus et Kelly, bien que positive dans la sphère politique, dans l'univers métaphysique, cette pensée a rendu essentiel le monde de l'ordre et du sacré pour créer du sens. Dans un monde post-siècle des Lumières, nous *nous*

1. Hubert Dreyfus et Sean Dorrance Kelly, *All Things Shining: Reading the Western Classics to Find Meaning in a Secular Age*, Free Press, New York, 2011, non traduit en français, p. 11.

sommes donné pour mission d'identifier ce qui a du sens et ce qui n'en a pas, exercice qui peut sembler arbitraire et produire un nihilisme rampant. « L'adhésion métaphysique, caractéristique du mouvement des Lumières, de l'individu autonome débouche non seulement sur une existence ennuyeuse, craignent Dreyfus et Kelly, mais aussi presque inévitablement invivable. »¹

De prime abord, ce problème peut sembler très éloigné de notre quête de compréhension de la satisfaction liée à la profondeur, mais lorsque nous étudions la solution de Dreyfus et Kelly, nous trouvons de nouveaux enseignements très riches dans les éléments source de sens des activités professionnelles. Ce lien paraît moins surprenant quand on sait que la réponse de Dreyfus et Kelly au nihilisme moderne repose essentiellement sur le sujet abordé en début de chapitre : l'artisan.

Dans la conclusion de leur ouvrage, Dreyfus et Kelly affirment que l'artisanat est une des clés pour revitaliser, de manière responsable, le sens du sacré. Pour illustrer cette affirmation, ils utilisent l'exemple d'un maître charron – profession aujourd'hui disparue consistant à fabriquer les chariots et charrettes et à en façonner les roues. « Dans la mesure où il est unique, chaque morceau de bois a sa propre personnalité »², affirment-ils après un passage décrivant l'art du charronnage. « Celui qui travaille le bois a une relation intime avec ce matériau. Ses atouts subtils ne demandent qu'à être travaillés avec soin. » Dans cette appréciation des « atouts subtils » de son support, remarquent-ils, l'artisan est tombé sur quelque chose de crucial dans ce monde post-siècle des Lumières : une source de sens située en dehors de l'individu. Ce n'est pas le charron qui décide arbitrairement du caractère précieux ou non des caractéristiques du bois sur lequel il travaille. Cette valeur est inhérente au bois et à la tâche à exécuter.

1. *Ibid.*, p. 204.

2. *Ibid.*, p. 210.

Comme l'expliquent Dreyfus et Kelly, un tel caractère sacré est courant dans l'artisanat. La tâche d'un artisan, concluent-ils, « n'est pas de *donner* du sens, mais de cultiver *en soi* l'art de *discerner* les sens *déjà présents* »¹. Cela libère l'artisan du nihilisme de l'individualisme autonome, apportant ainsi un univers ordonné plein de sens. Dans le même temps, ce sens semble plus sûr que les sources citées appartenant à d'autres époques antérieures. Les auteurs laissent entendre que le charron ne peut facilement exploiter la qualité inhérente d'un morceau de pin pour justifier une monarchie despotique.

Pour revenir à la question de la satisfaction professionnelle, l'interprétation de l'artisanat faite par Dreyfus et Kelly, considérée comme une voie vers le sens, offre une compréhension pleine de nuances de la raison pour laquelle le travail de personnes telles que Ric Furrer interpelle bon nombre d'individus. Ces philosophes affirmeraient que la satisfaction visible sur le visage de Furrer lorsqu'il s'attache à produire une œuvre d'art à partir de métaux bruts exprime l'appréciation d'un élément insaisissable et précieux à l'ère de la modernité : un aperçu du sacré.

Une fois ceci cerné, nous pouvons relier ce caractère sacré inhérent à l'artisanat traditionnel à l'univers du travail du savoir. Pour ce faire, nous devons d'abord observer deux choses. La première observation coule peut-être de source mais mérite que l'on s'y arrête : il n'y a rien d'intrinsèque dans la génération de cette source de sens bien particulière par ces métiers *manuels*. N'importe quelle activité – qu'elle soit physique ou cognitive – demandant beaucoup de compétence peut également générer un sentiment sacré.

1. *Ibid.*, p. 209.

Pour développer ce point, faisons un saut de l'époque des réalisations de jadis (la sculpture du bois ou le travail du métal) à l'exemple moderne de la programmation informatique. Voici ce que dit, Santiago Gonzalez, prodige de la programmation, lorsqu'il décrit son travail à un journaliste :

Le beau code est court et concis. Si vous deviez donner ces lignes à un autre programmeur, il dirait, « Oh, c'est bien écrit ! » C'est comme si vous écriviez un poème.¹

Gonzalez parle de la programmation informatique comme les travailleurs du bois évoquent leur art dans les passages cités par Dreyfus et Kelly.

The Pragmatic Programmer, ouvrage de référence dans le domaine de la programmation informatique, établit plus directement ce lien entre le code et l'artisanat à l'ancienne en citant, dans sa préface, le credo des carriers du Moyen Âge : « Nous qui taillons de simples pierres devons toujours visualiser des cathédrales. » L'ouvrage explique ensuite en détail que les programmeurs informatiques doivent considérer leur travail de la même manière :

Dans la structure globale d'un projet, il y a toujours une place pour l'individualité et l'artisanat... dans cent ans, notre ingénierie paraîtra peut-être archaïque, à l'instar des techniques employées par les bâtisseurs de cathédrales du Moyen Âge aux yeux des ingénieurs en génie civil d'aujourd'hui, même si notre artisanat demeurera pour toujours respecté.²

1. Extrait d'un entretien THNKR de Santiago Gonzalez que vous pouvez trouver à l'adresse suivante : https://www.youtube.com/watch?v=DBXZWB_dNsw.

2. Tiré de la préface de l'ouvrage d'Andrew Hunt et David Thomas, *The Pragmatic Programmer: From Journeyman to Master*, Addison-Wesley Professional, New York, 1999, non traduit en français.

Autrement dit, il est inutile de travailler d'arrache-pied dans une grange à ciel ouvert pour que vos efforts soient considérés comme le type d'artisanat susceptible de générer du sens comme l'entendent Dreyfus et Kelly. On trouve ce même potentiel artisanal dans la plupart des emplois qualifiés de l'économie de l'information. Que vous soyez rédacteur, spécialiste du marketing, consultant ou avocat, votre travail est artisanal et si vous exploitez votre habileté avec soin et respect, alors, à l'image du charron talentueux, vous pourrez générer du sens dans les efforts professionnels quotidiennement fournis.

D'aucuns pourraient alors répondre que *leur* poste dans l'univers du savoir ne peut générer ainsi du sens, car il appartient à un domaine trop banal. Mais notre considération pour l'artisanat peut contribuer à corriger cette vision erronée des choses. Dans notre culture actuelle, nous mettons beaucoup l'accent sur la description du poste. Notre obsession pour le conseil « suivre sa passion » (sujet de mon dernier livre), par exemple, est motivée par l'idée (fausse) selon laquelle on tire le plus de satisfaction professionnelle des caractéristiques spécifiques du métier choisi. Vu sous cet angle, certains métiers à part peuvent être source de satisfaction – comme travailler au sein d'une association à but non lucratif par exemple ou monter une société d'édition de logiciels –, la majorité étant fades et abrutissants. La philosophie de Dreyfus et Kelly nous épargne ce genre de piège. Les artisans qu'ils citent n'ont pas un métier à part. Dans presque toute l'histoire de l'humanité, être forgeron ou charron n'avait rien de prestigieux. Mais cela n'a pas d'importance, car les caractéristiques spécifiques sont hors de propos. On doit le sens dévoilé par ces efforts au talent inhérent à l'artisanat et non aux résultats du travail fourni. Autrement dit, une roue en bois n'est pas noble, mais sa forme peut l'être. Il en va de même pour le travail du savoir. Vous n'avez pas besoin d'un poste à part, mais d'une approche singulière de votre travail.

La seconde observation clé est que la culture de l'artisanat est nécessairement une tâche profonde qui implique donc de s'engager dans un travail en profondeur. (Rappelez-vous ce que j'ai affirmé, dans le chapitre 1 : le travail en profondeur est nécessaire pour affiner des compétences et donc les exploiter pour atteindre un niveau d'excellence – le cœur des activités dans l'artisanat.) Le travail en profondeur est donc vital pour extraire du sens de votre profession comme décrit par Dreyfus et Kelly. Il s'ensuit qu'adopter le travail en profondeur dans votre métier et vous en servir afin d'entretenir votre talent est un effort qui peut transformer un poste de travailleur du savoir constituant une obligation épuisante et source de distraction en activité satisfaisante – et vous ouvrir les portes d'un monde plein de choses lumineuses et merveilleuses.

L'Homo sapiens en quête de profondeur

Les deux premiers chapitres de la première partie étaient pragmatiques. Ils affirmaient que le travail en profondeur est de plus en plus précieux dans notre économie, tout en se faisant de plus en plus rare (pour des raisons quelque peu arbitraires). Cela représente une dissonance classique du marché : si vous cultivez cette habileté, vous réussirez professionnellement.

En revanche, ce dernier chapitre fait peu avancer la discussion pratique sur les progrès des lieux de travail, mais est pourtant absolument nécessaire pour que les idées présentées ci-avant gagnent du terrain. Les pages qui vont suivre décrivent un programme strict visant à faire de votre vie professionnelle une existence axée sur la profondeur de concentration. Il s'agit là d'une transition difficile et, comme pour bon nombre d'efforts de la sorte, des arguments bien pensés et pragmatiques ne sauraient vous motiver que jusqu'à un certain point. Au final, l'objectif

que vous poursuivez doit s'inscrire à un niveau plus humain. Ce chapitre plaide en faveur de cette plus grande humanité si l'on veut adopter le principe de la profondeur. Que vous abordiez la plongée en profondeur du point de vue de la neuroscience, de la psychologie ou de la noble philosophie, ces voies semblent toutes ramener à un lien entre la profondeur et le sens. C'est comme si notre espèce avait évolué pour s'épanouir dans la profondeur et se vautrer dans la superficialité.

J'ai cité plus haut Winifred Gallagher, la disciple convertie à la profondeur, qui disait : « Je vais faire une large place à la concentration dans mon existence, car c'est un type de vie idéal. »¹ C'est peut-être le meilleur moyen de résumer l'argument principal du présent chapitre et, plus largement, de la première partie : une vie profonde est une vie satisfaisante, sous quelque angle que vous la regardiez.

1. Winifred Gallagher, *Rapt: Attention and the Focused Life*, p.14.

PARTIE II

LES RÈGLES

RÈGLE N° 1

TRAVAILLER EN PROFONDEUR

Peu de temps après avoir bu un verre avec David Dewane dans un bar Dupont Circle, il orienta la conversation vers l'Eudaimonia Machine. Dewane est professeur d'architecture et aime donc explorer la frontière entre l'abstrait et le concret. L'Eudaimonia Machine illustre très bien cette frontière. Cette machine, qui tient son nom d'une notion de grec ancien appelée *eudaimonia* (état dans lequel vous exprimez tout votre potentiel d'être humain), est en fait un immeuble. « Le but de cette machine, a expliqué David, est de créer un environnement dans lequel les utilisateurs peuvent entrer dans un état de profond épanouissement humain – parvenir à une création qui incarne le summum de leurs capacités personnelles. » Autrement dit, c'est un espace exclusivement destiné à favoriser le travail le plus profond possible. Comme vous pouvez vous en douter, j'étais très intrigué.

David a pris un crayon afin de dessiner un croquis m'expliquant le fonctionnement de la machine. Cette structure est un étroit rectangle d'un étage comprenant cinq pièces en enfilade. Il n'existe pas de couloir commun : vous devez passer par une pièce pour entrer dans la suivante. Comme l'explique Dewane, « [L'absence de circulation] est primordiale, car cela vous empêche de contourner le moindre espace à mesure que vous vous enfoncez dans la machine ».

La première pièce dans laquelle vous entrez en venant de la rue s'appelle la galerie. Sur les plans de Dewane, cette pièce renfermait des exemples du travail en profondeur fourni dans le bâtiment. C'est censé inspirer les utilisateurs de la machine, en créant une « culture du bon stress et de la pression des pairs saine ».

Lorsque vous quittez la galerie, vous accédez ensuite au salon. C'est là que Dewane a imaginé la mise à disposition d'un café d'excellente qualité, voire carrément d'un bar. Il y a également des canapés et le Wi-Fi. Le salon a pour vocation de créer une atmosphère qui « hésite entre la curiosité intense et l'argumentation ». C'est un lieu de débat, de « cogitation » et en général de travail sur les idées que vous allez ensuite développer en profondeur au sein de la machine.

Après le salon, vous pénétrez dans la bibliothèque. Dans cette pièce se trouvent en permanence des archives de tout le travail fourni à l'intérieur de la machine, ainsi que des livres et d'autres ressources utilisés précédemment pour fournir ce travail. Il y a des photocopieurs et des scanners permettant de recueillir les informations dont vous avez besoin pour votre projet. Dewane considère la bibliothèque comme « le disque dur de la machine ».

La pièce suivante est l'espace bureau. C'est une salle de conférence classique avec un tableau blanc et des box avec des bureaux. « Le bureau, explique Dewane, sert au travail de faible intensité. » Pour employer notre terminologie, c'est l'espace dans lequel sont exécutées les tâches superficielles de votre projet. Dewane a imaginé un administrateur installé là, qui pourrait aider ses utilisateurs à améliorer leurs habitudes de travail, afin d'optimiser leur efficacité.

Cela nous amène à la dernière pièce de la machine, collection de « chambres de travail en profondeur », comme le dit Dewane (il a adopté le terme « travail en profondeur » en lisant mes articles sur le sujet). Chaque chambre fait deux mètres sur trois et est protégée par d'épais murs insonorisés (les plans de Dewane tablent sur une isolation de quarante-cinq centimètres d'épaisseur). « Ces chambres sont destinées à permettre une concentration totale et des séances de travail ininterrompues », explique Dewane. Il a imaginé un processus vous permettant de passer

quatre-vingt-dix minutes à l'intérieur, puis de faire une pause de quatre-vingt-dix minutes, ce cycle se répétant deux ou trois fois – votre cerveau ayant alors atteint la limite d'une concentration quotidienne.

Pour l'heure, l'Eudaimonia Machine n'existe que sous la forme de dessins d'architecte, mais même sous la forme de plans, les perspectives de promotion d'un travail impressionnant enthousiasment Dewane. « [Cette conception] représente, dans mon esprit, la création architecturale la plus intéressante jamais produite par mes soins », m'a-t-il confié.

Dans un monde idéal – au sein duquel la véritable valeur du travail en profondeur serait acceptée et célébrée –, nous aurions accès à quelque chose du style de l'Eudaimonia Machine, peut-être pas précisément sous cette forme, mais, plus généralement, à un environnement (et à une culture) de travail destiné à nous aider à extraire un maximum de valeur de notre cerveau. Malheureusement, cette vision est loin de la réalité actuelle, car nous évoluons dans des bureaux paysagers perturbants pour la concentration, au sein desquels les boîtes de réception perturbent notre concentration et où des réunions sont organisées en permanence. Les collègues ont plus tendance à répondre rapidement au dernier e-mail qu'à produire les meilleurs résultats possibles. Autrement dit, en tant que lecteur de cet ouvrage, vous êtes un disciple du travail en profondeur dans un monde superficiel.

Cette règle – la première des règles de la seconde partie de ce livre – a pour objectif d'atténuer ce conflit. Vous n'avez peut-être pas accès à votre propre Eudaimonia Machine, mais les stratégies décrites ci-après vous aideront à simuler ses effets dans votre vie professionnelle menacée par la distraction. Elles vous apprendront à faire du travail en profondeur, non plus une simple aspi-

ration, mais une partie intégrante régulière et importante de votre emploi du temps quotidien. (Les règles n° 2 à 4 vous permettront ensuite de tirer le meilleur parti de cette habitude de travail en profondeur en vous présentant, entre autres choses, des stratégies pour cultiver votre faculté de concentration et résister aux distractions envahissantes.)

Mais avant de nous pencher sur ces stratégies, je souhaiterais répondre à une question qui vous taraude peut-être : pourquoi avons-nous besoin de telles interventions complexes ? Autrement dit, une fois intégrée la valeur du travail en profondeur, n'est-il pas simplement temps de le pratiquer plus souvent ? Avons-nous vraiment besoin d'une création aussi complexe que l'Eudaimonia Machine (ou son équivalent) pour quelque chose d'aussi simple que penser à se concentrer plus souvent ?

Il n'est malheureusement pas si simple de remplacer la distraction par la concentration. Pour comprendre cela, penchons-nous sérieusement sur l'un des principaux obstacles à l'accès à la profondeur de concentration : la forte envie de porter son attention sur quelque chose de plus superficiel. La plupart des gens admettent que cette envie irrésistible peut compliquer les efforts de concentration sur des choses ardues, mais sous-estiment sa régularité et sa force.

Reportons-nous à une étude de 2012 menée par les psychologues Wilhelm Hofmann et Roy Baumeister¹. 205 sujets adultes étaient équipés d'un bipleur qui se déclenchait à des moments choisis aléatoirement (il s'agit de la méthode d'échantillonnage des expériences traitée dans la première partie). Lorsque le bip retentissait, le sujet devait s'arrêter pour réfléchir aux désirs éprouvés sur l'instant ou lors des trente dernières minutes, puis

1. W. Hofmann, R. Baumeister, G. Forster et K. Vohs, « Everyday Temptations: An Experience Sampling Study of Desire, Conflict, and Self-Control », *Journal of Personality and Social Psychology* 102.6 (2012), p.1318-1335.

répondre à une série de questions sur ces désirs. Au bout d'une semaine, les chercheurs ont recueilli plus de 7 500 échantillons. Voici en bref ce qu'ils ont découvert : *les gens luttent toute la journée contre leurs désirs*. Comme l'a résumé Baumeister dans le livre écrit par la suite (coécrit avec l'auteur scientifique John Tierney) : « Le désir s'est révélé être la norme, pas l'exception. »¹

Comme on pouvait s'y attendre, les cinq désirs contre lesquels les sujets luttait le plus couramment comprenaient notamment l'alimentation, le sommeil et le sexe. Mais la liste renfermait également l'envie de « vérifier ses courriels, se rendre sur des sites de réseaux sociaux, surfer sur Internet, écouter de la musique ou regarder la télévision »². L'attrait de l'Internet et de la télévision était particulièrement puissant : les sujets parvenaient à résister à ces distractions particulièrement addictives la moitié du temps seulement.³

Les résultats de cette étude sont une mauvaise nouvelle pour l'objectif de cette règle n°1 consistant à vous aider à prendre l'habitude de travailler en profondeur. Ils nous disent que vous pouvez vous attendre à être bombardé d'un désir de tout faire *sauf* travailler en profondeur tout au long de la journée. Et si vous êtes comme les sujets allemands de l'étude de Hofmann et Baumeister, ces désirs en concurrence l'emporteront souvent. À ce stade, vous pourriez répondre que *vous* allez réussir là où ces sujets ont échoué parce que vous saisissez bien l'importance de la profondeur et vous vous montrerez donc plus rigoureux dans l'application de votre volonté de rester concentré. Noble et belle résolution, mais les décennies de recherche précédant cette étude soulignent bien son caractère vain. De très nombreuses investiga-

1. Roy Baumeister et John Tierney, *Le Pouvoir de la volonté : la nouvelle science du self-control*, traduit par Margaret Rigaud, Flammarion, 2017, p. 3.

2. *Ibid.*, p. 4.

3. Voici l'étude originale : R. Baumeister, E. Brattlavsky, M. Muraven et D. M. Tice, « Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource? », *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (1998), p.1252-1265.

tions, initiées par une série d'articles novateurs également écrits par Roy Baumeister, ont révélé la vérité suivante, particulièrement importante (et à l'époque insoupçonnée) sur la volonté : *votre quantité de volonté est limitée et diminue à mesure que vous l'utilisez.*

Autrement dit, votre volonté n'est pas une manifestation de votre caractère utilisable à l'infini, mais un muscle qui se fatigue. Voilà pourquoi les sujets de l'étude de Hofmann et Baumeister avaient tant de mal à résister à leurs envies – avec le temps, ces distractions épuisaient la quantité limitée de volonté, jusqu'à ce qu'ils ne puissent plus résister à ces envies. Il vous arrivera la même chose, quelles que soient vos intentions – à moins que vous ne gériez intelligemment vos habitudes.

Voilà qui m'amène à l'idée stimulante à la base des stratégies à suivre : pour ancrer l'habitude consistant à travailler en profondeur, il faut aller au-delà des intentions louables et instaurer des *routines* et *rituels* dans votre vie professionnelle afin de minimiser la quantité de volonté nécessaire pour basculer sur la durée dans un état d'intense concentration non interrompue. Par exemple, si vous décidez soudain, au cours d'un après-midi distraitement passé à naviguer sur Internet, de porter votre attention sur une tâche exigeante sur le plan cognitif, vous puiserez énormément dans votre réservoir de volonté afin de rester à distance de l'éclat des contenus de la Toile. Ces tentatives se solderont donc souvent par un échec. En revanche, si vous avez mis en place des routines et rituels intelligents – par exemple le choix d'un endroit et d'un créneau pour exécuter des tâches en profondeur, il vous faudra beaucoup moins de volonté pour vous y mettre et garder le rythme. À long terme, vous parviendrez donc bien plus souvent à mener ces immersions en territoire profond.

Ceci étant dit, les six stratégies à suivre constituent un arsenal de routines et rituels conçus, avec en tête le caractère limité de

la volonté, pour vous permettre de fournir une quantité maximale de travail en profondeur. Elles vous demanderont, entre autres choses, de vous engager à adopter un schéma particulier de programmation de ces tâches et à mettre en place des rituels pour renforcer votre concentration avant de démarrer chaque séance. Certaines de ces stratégies déploieront une méthode heuristique simple pour détourner le centre de motivation de votre cerveau, tandis que d'autres ont pour objectif de recharger le plus vite possible votre réservoir de volonté.

Vous pourriez vous contenter de faire du travail en profondeur une priorité, mais le fait d'accompagner cette décision des stratégies à suivre – ou de vos propres stratégies reposant sur ces mêmes principes – augmentera de manière significative la probabilité de succès de votre projet d'installation du travail en profondeur au cœur de votre vie professionnelle.

Choisir votre philosophie de la profondeur

Le travail en profondeur est important aux yeux du célèbre informaticien Donald Knuth. Comme il l'explique sur son site Web, « ce que je fais demande de longues heures d'analyse et de concentration ininterrompue ». Un doctorant du nom de Brian Chappell, qui est père de famille et occupe un poste à temps plein, aime également le travail en profondeur, car c'est le seul moyen pour lui de faire avancer sa thèse, vu le temps limité dont il dispose. Chappell m'a dit que sa première rencontre avec la notion de travail en profondeur a été « un moment plein d'émotion ».

Je cite ces exemples car, bien que Knuth et Chappell soient sur la même longueur d'ondes quant à l'importance de la profondeur, ils ne sont pas d'accord sur la *philosophie* d'intégration de cette profondeur à leur vie professionnelle. Comme je

le détaillerai dans la section à suivre, Knuth déploie une forme de monachisme qui accorde la priorité au travail en profondeur en essayant d'éliminer ou de réduire le plus possible toute autre forme de travail. Mais Chappell, de son côté, déploie une stratégie rythmée le faisant travailler selon le même emploi du temps (de 05 h 00 à 07 h 30 chaque matin de la semaine), sans exception, avant de commencer une journée de travail ponctuée des distractions classiques. Les deux approches fonctionnent, mais pas universellement. L'approche de Knuth peut s'avérer logique pour une personne dont la principale obligation professionnelle est d'avoir une réflexion générale, mais si Chappell adoptait ce rejet de tous les éléments superficiels, il perdrait probablement son emploi.

Il vous faut adopter votre propre philosophie d'intégration du travail en profondeur à votre vie professionnelle. (Comme indiqué dans l'introduction de cette règle, tenter de programmer un travail en profondeur de manière *ad hoc* n'est pas un moyen efficace de gérer votre volonté limitée.) Mais cet exemple met l'accent sur une mise en garde générale contre ce choix : vous devez bien veiller à choisir une philosophie adaptée à votre situation, car une dissonance dans ce domaine risquerait de compromettre votre habitude de travail en profondeur avant qu'elle ait pu correctement s'ancrer. Fondée sur cette dernière évidence, la stratégie qui va vous aider à éviter ce sort présente quatre philosophies de la profondeur qui ont, je l'ai vu, porter merveilleusement leurs fruits dans la pratique. Le but est de vous convaincre qu'il existe de nombreuses façons d'intégrer le travail en profondeur à votre emploi du temps et qu'il vaut donc la peine de trouver une approche qui vous convient.

La philosophie monastique de la programmation du travail en profondeur

Revenons à Donald Knuth. Il est célèbre pour être l'auteur de nombreuses innovations informatiques, dont, notamment, le développement d'une approche rigoureuse pour l'analyse de la performance des algorithmes. Parmi ses pairs cependant, Knuth est entouré d'une aura d'infamie en raison de son approche de la communication électronique. Si vous allez sur le site Web de Knuth, à l'université de Stanford, avec l'intention de trouver son adresse électronique, vous découvrirez à la place la mention suivante :

Je suis un homme heureux depuis le 1^{er} janvier 1990, jour où je me suis débarrassé de toute adresse électronique. J'utilisais la messagerie électronique depuis 1975 environ et je trouve que quinze ans d'e-mails, c'est largement assez pour toute une vie. L'e-mail est une chose merveilleuse pour les gens dont le rôle est d'être à la surface des choses. Mais pas pour moi, car mon rôle est d'aller au fond des choses. Ce que je fais demande de longues heures d'analyse et de concentration ininterrompue.¹

Knuth poursuit en reconnaissant que son intention n'est pas de se couper entièrement du monde. Il fait remarquer que l'écriture de ses livres lui demande de communiquer avec des milliers de gens et qu'il tient à répondre aux questions et commentaires. Sa solution ? Il fournit une *adresse postale*. Il dit que son assistante administrative triera tout le courrier arrivant et mettra de côté les lettres qu'elle considérera pertinentes. Tout ce qui est vraiment

1. Tiré de la page Web de Donald Knuth : <http://www-cs-faculty.stanford.edu/~uno/e-mail.html>.

urgent sera transmis rapidement à Knuth et tout le reste sera regroupé et traité par ce dernier une fois par trimestre environ.

Knuth emploie ce que j'appelle la philosophie monastique de la programmation du travail en profondeur. Cette philosophie tente d'optimiser les efforts pour atteindre la profondeur en éliminant ou diminuant considérablement les obligations superficielles. Les adeptes de la philosophie monastique tendent à poursuivre un objectif professionnel bien défini et extrêmement valorisé. Et l'essentiel de leur réussite vient de leur capacité à faire cette chose exceptionnellement bien. C'est cette clarté qui les aide à éliminer le maquis de soucis superficiels ayant tendance à désarçonner ceux dont les valeurs sont plus variées dans la sphère professionnelle.

Knuth, par exemple, explique ainsi son objectif professionnel : « J'essaie d'apprendre à fond certains pans de l'informatique, puis je m'attache à digérer ces connaissances pour les ressortir sous une forme accessible aux personnes qui n'ont pas le temps de réaliser une telle étude. » Essayer de promouvoir les avantages intangibles des retours d'un public fidèle créé sur Twitter ou les opportunités qui pourraient surgir grâce à une utilisation récurrente de la messagerie électronique échouera avec Knuth, car ces comportements ne contribuent pas directement à la réalisation de son objectif consistant à cerner, puis retranscrire sous une forme accessible des domaines informatiques bien précis.

L'auteur de science-fiction de grande renommée Neal Stephenson est un autre adepte du travail en profondeur monastique. Si vous allez sur son site Web, vous remarquerez l'absence d'adresse électronique ou postale. Deux essais mis en ligne sur son premier site Web (hébergé par The Well) au début des années 2000 justifient cette omission. Ils ont été archivés. Dans l'un d'eux, archivé en 2003, Stephenson résume ainsi sa politique de communication :

Les personnes souhaitant perturber ma concentration sont invitées à ne pas le faire et doivent savoir que je ne réponds pas aux e-mails... de crainte que le message clé [de ma politique de communication] se perde dans le verbiage, je le résumerai ainsi : tout mon temps et mon attention sont déjà largement pris. Merci de ne pas les solliciter.¹

Pour justifier un peu plus cette politique, Stephenson a écrit un essai intitulé « Voici pourquoi je suis un mauvais correspondant ». Au cœur de la justification de son inaccessibilité figure la décision suivante :

Autrement dit, l'équation de la productivité n'est pas linéaire. Voilà qui explique pourquoi je suis un mauvais correspondant et j'accepte très rarement d'intervenir dans des conférences. C'est en organisant ma vie de façon à disposer de très longs créneaux successifs sans interruption que je suis en mesure d'écrire des romans. Mais lorsque ces créneaux se retrouvent morcelés, ma productivité de romancier chute de manière spectaculaire.²

Il existe aux yeux de Stephenson deux options qui ne peuvent cohabiter : soit il écrit de bons romans à un rythme régulier, soit il répond à plein d'e-mails individuels et assiste à des conférences, ce qui débouche sur une écriture plus lente de romans de moins bonne qualité. Il a privilégié la première option et ce choix le contraint à éviter autant que possible toute source de travail su-

1. Tiré d'une page de l'ancien site Web de Neal Stephenson intitulée « My Ongoing Battle with Continuous Partial Attention », archivée en décembre 2003 : <http://web.archive.org/web/20031231203738/http://www.well.com/~neal/>.

2. Tiré d'une page de l'ancien site Web de Neal Stephenson intitulée « My Ongoing Battle with Continuous Partial Attention », archivée en décembre 2003.

perficel dans sa vie professionnelle. (Cette question est tellement importante pour Stephenson qu'il a exploré ses conséquences – positives et négatives – dans son récit épique de science-fiction *Anathem*^{1,2}, publié en 2008, qui montre un monde dans lequel l'élite intellectuelle, s'attachant à avoir une réflexion profonde, vit dans des ordres monacaux, isolée des masses distraites et de la technologie.)

D'expérience, la philosophie monastique rebute nombre de travailleurs du savoir. Je suppose que la clarté avec laquelle ses partisans identifient ce qu'ils apportent au monde touche la corde sensible de ceux dont la contribution à l'économie de l'information est plus complexe. À noter, bien entendu, que « plus complexe » ne signifie pas « moindre ». Un cadre supérieur, par exemple, peut jouer un rôle clé dans le fonctionnement d'une société valant un milliard de dollars, même s'il ne peut désigner une chose aussi concrète qu'un roman et dire « voilà ce que j'ai fait cette année ». En conséquence, la catégorie de personnes concernées par la philosophie monastique est limitée et il n'y a aucun problème à cela. Si vous n'en faites pas partie, sa simplicité radicale ne doit pas être source d'une trop grande jalousie. En revanche, si vous appartenez à cette catégorie – de personnes dont la contribution au monde est discrète, claire et individualisée³ –, vous devez alors prendre sérieusement en considération cette philosophie, car cela pourrait être le facteur décisif entre une carrière moyenne et un parcours qui restera dans les mémoires.

1. Neal Stephenson, *Anathem*, William Morrow, New York, 2008.

2. Pour en savoir plus sur le lien entre *Anathem* et la tension entre la concentration et la distraction, voir « Interview with Neal Stephenson », publié sur GoodReads.com en septembre 2008, http://www.goodreads.com/interviews/show/14.Neal_Stephenson.

3. Mon utilisation du terme « individualisé » est assez approximative. La philosophie monastique ne s'applique pas seulement à ceux qui travaillent seuls. Il existe des projets empreints de profondeur menés en petit groupe. Prenez par exemple les équipes qui écrivent et composent des chansons, comme Rodgers et Hammerstein ou des équipes d'inventeurs comme les frères Wright. Ce que je veux dire, c'est que cette philosophie sied parfaitement à ceux capables de tendre vers des objectifs clairs sans devoir faire face aux autres obligations accompagnant généralement l'appartenance à une grande organisation.

La philosophie bimodale de la programmation du travail en profondeur

J'ai commencé ce livre avec l'histoire d'un psychologue et penseur révolutionnaire Carl Jung. Dans les années 1920, alors que Jung tentait de s'affranchir des critiques virulentes de son mentor, Sigmund Freud, il a commencé à se retirer régulièrement dans une vieille maison de pierre qu'il a bâtie dans les bois en périphérie de la petite ville de Bollingen. Là, il s'enfermait chaque matin dans une pièce très sobrement équipée pour écrire sans être interrompu. Ensuite, il méditait et marchait dans les bois afin de clarifier sa réflexion en prévision de la séance d'écriture du lendemain. J'ai souligné que ces efforts étaient destinés à porter l'intensité du travail en profondeur de Jung à un niveau lui permettant de remporter son combat intellectuel contre Freud et ses nombreux partisans.

En rappelant cette histoire, je souhaite mettre l'accent sur un élément important : Jung *n'employait pas* une approche monastique du travail en profondeur. Donald Knuth et Neal Stephenson, nos précédents exemples, ont tenté d'éliminer complètement la distraction et la superficialité de leur vie professionnelle. Jung, pour sa part, ne procédait à cette élimination que pendant ses retraites. Le reste du temps, il vivait à Zurich, où son existence n'avait rien de monastique : il était à la tête d'un cabinet médical très fréquenté dans lequel il recevait des patients jusque tard le soir. Il fréquentait assidument les cafés de Zurich, et il assistait et donnait de nombreuses conférences dans les universités cotées de la ville. (Einstein a décroché son doctorat dans une université de Zurich, puis a enseigné dans une autre. Détail intéressant, il connaissait Jung et les deux ont dîné ensemble à plusieurs reprises, évoquant alors les concepts clés de la théorie de la relativité d'Einstein.) Autrement dit, la vie de Jung à Zurich ressemblait à plus d'un titre à l'archétype moderne du travailleur du savoir hyperconnecté de

l'ère numérique : remplacez « Zurich » par « San Francisco » et « lettre » par « tweet » et cela pourrait concerner le P-DG génial d'une entreprise spécialisée dans la technologie.

L'approche de Jung est à mes yeux une *philosophie bimodale* du travail en profondeur, qui implique de consacrer une partie de son temps à des activités profondes et à laisser le restant ouvert à n'importe quelle autre tâche. Pendant le créneau axé sur le travail en profondeur, l'individu bimodal se comporte de manière monastique, car il est en quête d'une concentration intense et ininterrompue. Pendant la période « superficielle », la priorité n'est pas d'atteindre ce degré de concentration. Cette division du temps entre les tâches profondes et la liberté d'action peut s'inscrire sur différentes durées. Vous pouvez par exemple, sur une semaine, consacrer un week-end de quatre jours à la profondeur et le restant à toute autre chose. De même, sur une année entière, une saison peut être dédiée à la majeure partie de votre quête de profondeur (comme le font nombre d'universitaires durant l'été ou pendant un congé sabbatique).

Selon la philosophie bimodale, le travail en profondeur peut être source d'une productivité extrême, *mais seulement* si la personne consacre suffisamment de temps à des projets de façon à afficher une intensité cognitive maximale – état dans lequel se produisent les véritables découvertes capitales. Voilà pourquoi, avec cette philosophie, l'unité de temps minimale consacrée au travail en profondeur est d'au moins une journée entière. Aux yeux d'un adepte de cette approche, réserver quelques heures le matin, par exemple, n'est pas suffisant pour être considéré comme un créneau de travail en profondeur.

En même temps, la philosophie bimodale est généralement adoptée par des personnes qui ne peuvent réussir sans se consacrer pleinement à des activités que l'on ne peut qualifier de travail en profondeur. Jung, par exemple, avait besoin de travailler dans

son cabinet pour payer ses factures et de fréquenter les cafés de Zurich pour stimuler sa réflexion. L'alternance entre les deux modes est un moyen de satisfaire pleinement les deux besoins.

Pour un exemple plus moderne de la philosophie bimodale, reprenons Adam Grant, professeur de la Wharton School of Business dont nous avons présenté les habitudes de travail judicieuses dans la première partie. Comme vous vous en souvenez peut-être, son ascension rapide à Wharton dans les grades du professorat illustre à merveille cette bimodalité. Au cours d'une année universitaire, il regroupait ses cours sur un semestre, afin de pouvoir consacrer l'autre semestre au travail en profondeur. Pendant ce dernier, il appliquait alors l'approche bimodale à l'échelle hebdomadaire. Une ou deux fois par mois, il se muait en moine pendant deux à quatre jours, fermant sa porte, mettant un message d'absence sur sa messagerie et se plongeant dans ses recherches sans la moindre interruption. En dehors de ces séances de travail en profondeur, Grant était connu pour être parfaitement accessible. Dans un certain sens, il ne pouvait faire autrement : dans son ouvrage à succès *Donnant, donnant*, il défend, afin de faire avancer votre carrière professionnelle, la pratique consistant à donner de votre temps et à porter toute votre attention sans attendre la moindre chose en retour.

Ceux qui adoptent la philosophie bimodale du travail en profondeur admirent la productivité des adeptes de l'approche monastique, mais respectent également la valeur générée par leurs comportements superficiels dans leur vie professionnelle. Le plus gros obstacle à la mise en œuvre de cette philosophie est peut-être que, même brèves, les périodes de travail en profondeur demandent un investissement que bon nombre craignent de ne pouvoir afficher dans leurs fonctions actuelles. Si une malheureuse heure passée à distance de votre boîte mail vous met mal à l'aise, la perspective de disparaître pendant une journée, voire

plus longtemps, vous semblera très certainement irréalisable. Mais j'estime que l'emploi de la bimodalité au travail est compatible avec plus de métiers que vous le pensez. J'ai par exemple décrit précédemment une étude menée par Leslie Perlow, professeure à la Harvard Business School. Dans cette étude, un groupe de consultants en management devait se déconnecter une journée entière par semaine. Les consultants craignaient que leur client s'insurge. Il s'est avéré que les clients n'en avaient rien à faire. Comme Jung, Grant et les sujets de Perlow l'ont découvert, en général, les gens respectent votre droit à être inaccessible si ces périodes sont bien définies, si vous les prévenez et si en dehors de celles-ci, vous êtes de nouveau facilement joignable.

La philosophie rythmique de la programmation du travail en profondeur

Au tout début de l'émission *Seinfeld*, Jerry Seinfeld continuait de se produire très fréquemment sur scène. C'est pendant cette période que Brad Isaac, auteur et comique qui faisait de la scène libre à l'époque, est tombé dans un club sur Seinfeld, qui s'apprêtait à monter sur scène. Comme l'a expliqué par la suite Isaac dans un article de *Lifehacker* désormais bien connu : « J'y ai vu une occasion en or. Je devais demander à Seinfeld s'il avait des conseils à donner à un jeune humoriste. Ce qu'il m'a dit allait me servir toute ma vie. »¹

Le conseil que donna Seinfeld à Isaac était pour commencer d'une évidence digne d'une lapalissade. « Pour devenir un meilleur humoriste, il faut créer de meilleures vannes ! », affirma-t-il. Puis il lui a expliqué que pour créer de meilleures vannes, il fallait écrire tous les jours. Seinfeld a poursuivi en décrivant une technique

1. Tiré du célèbre article (sur Internet) de Brad Isaac « Don't Break the Chain » pour Lifehacker.com : <http://lifehacker.com/281626/jerry-seinfelds-productivity-secret>.

bien précise qu'il employait pour se tenir à cette discipline. Il a un calendrier accroché au mur. À chaque fois qu'il écrit des vannes, il barre la date sur le calendrier en faisant une grosse croix rouge. « Au bout de quelques jours, tu auras toute une chaîne », a déclaré Seinfeld. « Tiens-toi à cela et cette chaîne grandira chaque jour. Tu aimeras regarder cette chaîne, surtout lorsque tu auras quelques semaines de vannes sous le coude. Ta mission suivante sera de ne pas briser cette chaîne. »

La *méthode de la chaîne* (comme certains l'appellent désormais) a vite connu un certain succès chez les auteurs et les fans de fitness – des communautés qui s'épanouissent grâce à leur capacité à faire régulièrement des choses difficiles. Pour le sujet qui nous occupe, cette méthode donne un exemple précis d'approche générale destinée à intégrer la profondeur à votre vie : la *philosophie rythmique*. Cette philosophie stipule que le moyen le plus facile d'entamer régulièrement des séances de travail en profondeur est de les transformer en simple habitude. Autrement dit, le but est de générer un *rythme* éliminant le besoin de dépenser de l'énergie à décider si et quand vous allez vous engager dans un travail en profondeur. La méthode de la chaîne illustre parfaitement la philosophie rythmique de la programmation du travail en profondeur, car elle associe une simple heuristique de programmation (effectuer ce travail chaque jour) à un moyen très simple de vous rappeler d'effectuer ce travail : la grosse croix rouge sur le calendrier.

Une autre façon courante d'appliquer la philosophie rythmique est de remplacer le support visuel de la méthode de la chaîne par la définition de l'heure précise à laquelle vous démarrez chaque jour votre séance de travail en profondeur. Au même titre que l'emploi d'indicateurs visuels de l'avancement de votre travail peut diminuer le frein à l'adoption de la profondeur, l'élimination des décisions de programmation les plus simples

(comme le moment de la journée) lève également en partie cet obstacle.

Prenez l'exemple de Brian Chappell, le doctorant très investi dans son travail présenté au début de la section consacrée à la philosophie de la profondeur. Chappell a adopté par nécessité la philosophie rythmique de la programmation du travail en profondeur. À l'heure où il redoublait d'efforts sur sa thèse, on lui a proposé un poste à temps plein dans un centre situé sur son campus. Professionnellement, c'était une excellente opportunité et Chappell l'a saisie avec plaisir. Mais du point de vue de ses études universitaires, un poste à temps plein, surtout au vu de la récente naissance de son premier enfant, compliquait sa quête de profondeur pour la rédaction de sa thèse.

Au début, Chappell a commencé à vaguement s'engager dans le travail en profondeur. Il s'est fixé comme règle des créneaux de travail en profondeur de quatre-vingt-dix minutes (estimant, à juste titre, qu'entrer dans un état de concentration prenait du temps) et a décidé d'essayer de programmer ces créneaux de manière *ad hoc* à des moments où son emploi du temps s'y prêtait. Comme on pouvait s'y attendre, cette stratégie n'a pas débouché sur une grande productivité. Dans un camp pour thésards fréquenté l'année précédente, Chappell avait réussi à écrire tout un chapitre de sa thèse en une seule semaine de travail en profondeur rigoureux. Après avoir accepté ce poste à temps plein, il n'est parvenu qu'à écrire un seul chapitre *au cours de l'année* où il a occupé ce poste.

C'est la lenteur de la progression de son processus d'écriture observée cette année-là qui a poussé Chappell à adopter la méthode rythmique. Il s'est fixé comme règle de se lever et de commencer à travailler chaque jour à 05 h 30, puis de prendre son petit-déjeuner à 07 h 30, avant de se rendre à son travail avec le sentiment du devoir universitaire accompli. Enchanté des pre-

miers progrès effectués, il a très vite avancé son heure de réveil à 04 h 45 afin de caser encore plus de profondeur matinale.

Lorsque j'ai interrogé Chappell pour le présent ouvrage, il a qualifié son approche rythmique de la programmation du travail en profondeur d'« à la fois extraordinairement productive et vierge de toute culpabilité ». Son rituel lui permettait de produire entre quatre et cinq pages de prose universitaire chaque jour et il est parvenu à écrire un chapitre (la version de travail) tous les *deux ou trois semaines* : résultat phénoménal pour quelqu'un qui travaillait par ailleurs de neuf à dix-sept heures. « Qui est-on pour dire que je ne suis pas capable d'être à ce point prolifique ? », a-t-il conclu. « Pourquoi pas moi ? »

La philosophie rythmique s'oppose de manière intéressante à la philosophie bimodale. Elle ne permet peut-être pas d'atteindre un niveau de réflexion aussi intense que celui recherché par le bimodaliste au cours de séances de concentration qui durent toute une journée. Mais cette approche est plus adaptée à la nature humaine. En confortant le travail en profondeur grâce à des routines solides permettant de garantir un travail minimal, mais régulier, l'adepte de la méthode rythmique sera souvent en mesure de comptabiliser un plus grand nombre d'heures de travail en profondeur par an.

La maîtrise de soi en matière de programmation peut conditionner votre choix entre la philosophie rythmique et la philosophie bimodale. Si vous êtes Carl Jung et que vous menez une lutte intellectuelle contre les partisans de Sigmund Freud, vous n'aurez probablement aucune difficulté à percevoir l'importance de trouver le temps de vous concentrer sur vos idées. En revanche, si vous écrivez une thèse sans subir la pression de personne, la dimension habituelle de la philosophie rythmique pourrait s'avérer nécessaire pour assurer une progression.

Pour bon nombre, cependant, ce ne sont pas simplement des problèmes de maîtrise de soi qui les orientent vers la philosophie rythmique, mais également le fait que certains emplois ne vous permettent pas de disparaître pendant des journées entières afin de plonger en territoire profond. (Pour un grand nombre de patrons, vous êtes libre de vous concentrer autant que vous le souhaitez... à partir du moment où vous répondez rapidement à leurs e-mails.) C'est probablement la principale raison pour laquelle la philosophie rythmique est la plus couramment adoptée par les adeptes du travail en profondeur dans des emplois de bureau classiques.

La philosophie journalistique de la programmation du travail en profondeur

Dans les années 1980, le journaliste Walter Isaacson avait une trentaine d'années et était en pleine ascension dans la hiérarchie du magazine *Time*. À l'époque, il était indubitablement suivi par les intellectuels. Christopher Hitchens disait par exemple dans la *London Review of Books* qu'il était « l'un des meilleurs journalistes de magazine des États-Unis »¹. Le moment était venu pour Isaacson d'écrire un livre de référence – étape nécessaire sur la voie de la réussite journalistique. Isaacson a donc choisi un thème complexe, le récit biographique entrelacé de six personnages ayant joué un rôle crucial au début de la politique de la guerre froide. Il s'est associé à un jeune rédacteur du *Time*, Evan Thomas, pour écrire un pavé de huit cent soixante-quatre pages intitulé *The Wise Men: Six Friends and the World They Made*².

1. Christopher Hitchens, « Touch of Evil », *London Review of Books*, 22 octobre 1992, <http://www.lrb.co.uk/v14/n20/christopher-hitchens/touch-of-evil>.

2. Walter Isaacson et Evan Thomas, *The Wise Men: Six Friends and the World They Made*, réédition, Simon and Schuster, New York, 2012. (La version originale de ce livre date de 1986, mais il a été republié dernièrement, sans doute en raison du récent succès d'édition d'Isaacson.)

Ce livre, publié pour la première fois en 1986, a reçu un accueil chaleureux de la part des bonnes personnes. Le *New York Times* l'a qualifié de « récit de belle facture », tandis que le *San Francisco Chronicle* s'est réjoui que deux jeunes auteurs aient « façonné un Plutarque de la guerre froide »¹. Moins d'une décennie plus tard, Isaacson a atteint le sommet de sa carrière journalistique en étant nommé directeur de la rédaction du *Time* (puis P-DG d'un laboratoire d'idées, puis un biographe incroyablement populaire de personnages tels que Benjamin Franklin, Albert Einstein et Steve Jobs).

Mais ce qui m'intéresse en Isaacson, ce n'est pas *ce qu'il* a accompli avec son premier livre, mais *la façon* dont il l'a écrit. La découverte de cette histoire m'a fait penser à mon histoire personnelle. Au cours des années ayant précédé la publication de *The Wise Men*, mon oncle John Paul Newport, également journaliste à New York à l'époque, a loué une maison en bord de mer partagée avec Isaacson. Mon oncle se souvient des habitudes de travail impressionnantes d'Isaacson :

C'était toujours étonnant... il se retirait dans sa chambre pendant un moment pour travailler sur son livre, pendant que nous autres prenions le frais dans le patio ou faisons autre chose... Il y passait vingt minutes, voire une heure, et nous entendions les marteaux de la machine à écrire. Puis il descendait se détendre avec nous... il ne semblait jamais décontenancé par le travail. Il montait travailler avec joie lorsqu'il avait un peu de temps.

1. Tiré des extraits des critiques de *The Wise Men* trouvés sur des volets de jaquette reproduits sur le site Web officiel de Simon and Schuster : <http://books.simonandschuster.com/The-Wise-Men/Walter-Isaacson/9781476728827>.

Isaacson était méthodique : dès qu'il avait un peu de temps libre, il basculait en mode travail en profondeur et partait taper à la machine à écrire. C'est ainsi qu'il s'avère que l'on peut écrire un livre de neuf cents pages tout en passant la majeure partie de sa journée à devenir l'un des meilleurs journalistes de magazine des États-Unis.

J'ai baptisé *philosophie journalistique* cette approche consistant à caser dès que possible dans votre emploi du temps une séance de travail en profondeur. Cette appellation est un clin d'œil à la faculté qu'ont les journalistes, tels que Walter Isaacson, de passer d'un instant à l'autre en mode écriture, comme l'exige une profession exigeante où les délais de bouclage sont incontournables.

Cette approche n'est pas destinée au novice du travail en profondeur. Comme indiqué en introduction de cette règle, faire rapidement basculer votre esprit du mode superficiel au mode profond n'est pas naturel. Sans entraînement, de telles bascules peuvent sérieusement faire baisser le niveau de votre réservoir de volonté. Cette habitude requiert également une certaine confiance en vos capacités – la conviction que ce que vous faites est important et portera ses fruits. Ce type de conviction repose essentiellement sur la réussite professionnelle passée. Isaacson, par exemple, avait probablement plus de facilité à basculer en mode écriture qu'une personne écrivant son premier roman, car, à ce stade de sa carrière, il était déjà devenu un rédacteur respecté à l'époque. Il *savait* qu'il avait les aptitudes nécessaires pour écrire une biographie épique et avait bien conscience qu'il s'agissait d'un projet primordial pour la suite de sa carrière. Cette confiance contribue beaucoup à vous donner la motivation nécessaire pour fournir des efforts importants.

J'ai un faible pour la philosophie journalistique du travail en profondeur, car c'est l'approche que j'emploie en priorité pour

intégrer ces efforts à mon agenda. En d'autres termes, je n'ai pas une vision monastique de mon travail en profondeur (bien qu'il m'arrive d'être jaloux de la déconnexion sans contrition de mon collègue informaticien Donal Knuth). Contrairement aux bimodalistes, je ne me livre pas à des orgies de travail en profondeur pendant plusieurs jours. Et bien que la philosophie rythmique m'intrigue, mon emploi du temps a le chic pour contrarier les tentatives de mise en œuvre d'une habitude quotidienne. Dans une sorte d'ode à Isaacson, je prends chaque semaine comme elle vient et fais de mon mieux pour caser le plus possible de séances de travail en profondeur. Pour écrire le présent ouvrage, par exemple, j'ai dû exploiter les créneaux de temps libre à mesure qu'ils se dégageaient. Lorsque mes enfants faisaient une bonne sieste, j'attrapais mon ordinateur portable et m'enfermais dans mon bureau. Lorsque ma femme souhaitait rendre visite à ses parents à Annapolis, non loin de chez nous, je profitais de l'absence des enfants pour disparaître dans un coin calme de la maison et écrire. Lorsqu'une réunion était annulée au bureau ou quand j'avais un après-midi de libre, je me repliais dans l'une de mes bibliothèques préférées du campus pour arracher quelques centaines de mots supplémentaires dans le calme. Et ainsi de suite.

Je dois admettre que je ne suis pas un adepte de l'application pure et dure de la philosophie journalistique. Par exemple, je ne prends pas toutes mes décisions en fonction du travail en profondeur sur l'instant. J'ai tendance à programmer, en début de semaine, les moments où je travaillerai en profondeur cette semaine-là, puis à affiner ces décisions, si besoin est, au début de chaque journée (pour en savoir plus sur mes routines de programmation, voir la règle n° 4). En diminuant le besoin de décider sur l'instant en matière de travail en profondeur, je dégage plus d'énergie mentale pour la réflexion profonde proprement dite.

En fin de compte, la philosophie journalistique de la programmation du travail en profondeur demeure difficile à mettre en application. Mais si vous êtes certain de la valeur de votre production à venir et pratiquez la plongée en profondeur (aptitude que nous continuerons de développer à l'aide des stratégies à suivre), cela peut constituer un moyen étonnamment efficace de s'octroyer de longs créneaux malgré un planning particulièrement serré.

Ritualiser

On ne remarque guère que ceux qui se servent de leur esprit pour créer des choses de valeur ont rarement une façon de travailler désordonnée. Prenez le biographe Robert Caro, lauréat du prix Pulitzer. Comme le révèle son portrait dressé dans un magazine en 2009, « chaque centimètre du bureau de New York [de Caro] respecte des règles ». Là où il range ses carnets, ce qu'il accroche aux murs, même ce qu'il porte au bureau : tout répond à une routine qui a très peu varié tout au long de sa carrière. « Je me suis entraîné à être organisé »¹, a-t-il expliqué.

Charles Darwin avait une structure professionnelle tout aussi stricte à l'époque où il peaufinait *l'Origine des espèces*. Comme son fils l'a rappelé par la suite, il se levait rapidement à 07 h 00 afin d'aller faire une petite marche. Il prenait ensuite son petit déjeuner seul et se retirait dans son bureau de 08 h 00 à 09 h 30. L'heure suivante était consacrée à la lecture de son courrier de la veille, après quoi il retournait dans son bureau, où il restait de 10 h 30 à midi. Après cette séance, il méditait sur des idées ardues tout en parcourant tranquillement à pied un itinéraire qui partait

1. Jonathan Darman, « The Marathon Man », *Newsweek*, 16 février 2009, article que j'ai découvert grâce au post suivant : « Robert Caro », sur le blog *Daily Routines* de Mason Currey : http://dailyroutines.typepad.com/daily_routines/2009/02/robert-caro.html.

de sa serre, puis serpentait dans sa propriété. Il marchait jusqu'à ce qu'il soit satisfait de sa réflexion, et déclarait alors sa journée de travail achevée.¹

Le journaliste Mason Currey, qui a passé cinq ans à cataloguer les habitudes des célèbres penseurs et écrivains (et grâce à qui j'ai découvert les deux précédents exemples), a résumé ainsi cette tendance à la systématisation :

Il existe une croyance populaire selon laquelle les artistes fonctionnent à l'inspiration – qu'une magie créative surgit d'on ne sait où par la grâce d'un éclair... mais j'espère que [mon travail] met bien en lumière « qu'attendre que l'inspiration frappe est un plan horrible ». En fait, le meilleur conseil que je puisse prodiguer à quiconque essayant d'effectuer un travail de création est d'ignorer l'inspiration.²

Dans une chronique du *New York Times* sur le sujet, David Brooks résume cette réalité de manière plus abrupte : « [Les grands esprits créatifs] pensent comme des artistes, mais travaillent comme des comptables. »³

1. Les informations sur Charles Darwin ont été portées à mon attention par le post « Charles Darwin » sur le blog *Daily Routines* de Mason Currey, du 11 décembre 2008 : http://dailyroutines.typepad.com/daily_routines/2008/12/charles-darwin.html.

Ce post est lui-même tiré de *Charles Darwin: A Companion*, de R. B. Freeman, auquel Currey a eu accès sur The Complete Work of Charles Darwin Online.

2. Tiré de l'article de Slate.com suivant : Mason Currey, « Daily Rituals », *Slate*, 16 mai 2013, http://www.slate.com/articles/arts/culturebox/features/2013/daily_rituals/john_updike_william_faulkner_chuck_close_they_didn_t_wait_for_inspiration.html.

3. Tiré de David Brooks, « The Good Order », *New York Times*, 25 septembre 2014, op-ed, http://www.nytimes.com/2014/09/26/opinion/david-brooks-routine-creativity-and-president-obamas-un-speech.html?_r=1.

Cette stratégie laisse entendre la chose suivante : pour tirer le meilleur parti de vos séances de travail en profondeur, instituez des rituels du même niveau de rigueur et d'originalité que ceux des penseurs renommés cités précédemment. Il y a une bonne raison de les imiter. Les grands esprits tels que Caro et Darwin n'ont pas adopté des rituels par excentricité, mais parce que le succès dans leur travail dépendait de leur capacité à travailler encore et encore en profondeur – il est impossible de remporter un prix Pulitzer ou de concevoir une grande théorie sans pousser votre esprit jusqu'à ses limites. Leurs rituels minimisaient toute friction dans cette transition vers la profondeur, leur permettant de plonger plus facilement et de rester plus longtemps dans cet état. S'ils avaient attendu que frappe l'inspiration avant de se mettre sérieusement au travail, ils auraient accompli bien moins de choses.

Il n'existe pas un rituel de travail en profondeur *correct* – la recette dépend à la fois de la personne et du type de projet mené. Mais n'importe quel rituel efficace doit prendre en compte les paramètres suivants :

Où travaillez-vous et pendant combien de temps ? Votre rituel a besoin de définir un endroit bien précis où mener vos efforts en grande profondeur. Il peut s'agir tout simplement de votre bureau habituel, porte fermée et plan de travail rangé (un de mes collègues aime mettre à la porte une affichette « Ne pas déranger », du style de celle que l'on trouve dans les hôtels, lorsqu'il s'attaque à une tâche difficile). Si vous pouvez trouver un endroit *exclusivement* réservé au travail en profondeur – par exemple, une salle de conférence ou une bibliothèque calme – l'effet positif sera encore plus grand. (Si vous travaillez dans un bureau paysager, ce besoin de se mettre à l'écart pour travailler en profondeur devient encore plus impérieux.) Quel que soit votre environnement professionnel, veillez à prévoir un créneau bien précis, afin que la séance

demeure un défi bien délimité et non un travail de Romain sans limite de durée.

Comment procéderez-vous une fois la séance commencée ?

Votre rituel a besoin de règles et de processus pour que vos efforts restent structurés. Par exemple, vous pouvez interdire toute utilisation d'Internet ou respecter un critère, tel que le nombre de mots produits par tranche de vingt minutes, afin d'affiner votre concentration. Sans cette structure, vous devrez peser sans arrêt ce que vous « devez et ne devez pas faire » au cours de ces séances et vous demander en permanence si vous travaillez suffisamment dur. Et cela puise inutilement dans votre réservoir de volonté.

Comment apporterez-vous le soutien nécessaire à votre travail ?

Votre rituel doit faire en sorte que votre cerveau bénéficie du soutien dont il a besoin pour opérer sur la durée à un haut niveau de profondeur. Par exemple, ce rituel peut démarrer par une bonne tasse de café, la mise à disposition, en quantité suffisante, d'une nourriture adaptée au maintien d'un certain niveau d'énergie ou une séance d'exercice physique légère comme la marche, afin de garder les idées claires. (Comme le disait Nietzsche : « Seules les idées que l'on a en marchant valent quelque chose »¹.) Ce soutien peut également englober des facteurs environnementaux, tels que l'organisation de la matière première de votre travail afin de minimiser toute friction consommatrice d'énergie (comme nous l'avons vu dans l'exemple de Caro). Pour optimiser vos chances de succès, vous devez favoriser les efforts fournis pour travailler en profondeur. Cependant, ce soutien doit être systématisé afin de ne pas gaspiller d'énergie mentale à chercher ce dont vous avez besoin sur l'instant.

1. Voir Frédéric Gros, *Marcher, une philosophie*, Carnets Nord, 2009.

Ces questions vous aideront à concevoir votre rituel de travail en profondeur. Mais gardez à l'esprit que, pour trouver un rituel adapté, vous devrez peut-être procéder à quelques expérimentations, afin d'être motivé à le respecter. Je vous assure que le jeu en vaut la chandelle : une fois que vous avez développé un rituel qui vous convient, l'impact peut s'avérer considérable. Travailler en profondeur est une activité sérieuse qui ne doit pas être prise à la légère. Accompagner ce genre d'efforts d'un rituel complexe (et parfois étrange aux yeux du monde extérieur) valide cette réalité – il s'agit d'offrir à votre esprit la structure et l'engagement nécessaires pour basculer dans l'état de concentration favorable à la création de choses importantes.

Les grands moyens

Au début de l'hiver 2007, J. K. Rowling avait du mal à achever *The Deathly Hallows*¹, dernier livre de la série des *Harry Potter*. La pression était forte, car ce livre devait relier les six ouvrages précédents de façon à satisfaire les centaines de millions de fans de la série. Rowling devait travailler en profondeur afin de répondre à ces exigences, mais il lui était de plus en plus difficile de trouver la concentration dans le bureau qu'elle occupait chez elle à Édimbourg. « Alors que j'étais sur le point d'achever *Deathly Hallows*, un jour, le laveur de carreaux a débarqué, les enfants étaient à la maison, les chiens aboyaient », a déclaré l'auteure dans une interview². C'en était trop. J. K. Rowling a donc décidé de prendre une mesure extrême afin de pouvoir centrer son esprit sur sa mission : elle s'est installée dans une suite du Balmoral

1. Pour l'édition française, *Harry Potter et les reliques de la mort*, traduit par Jean-François Ménard, Gallimard, 2009.

2. Tiré de la retranscription de l'entretien accordé en 2010 par Rowling à Oprah Winfrey (site Web Harry Potter) : <http://www.harrypotterspage.com/2010/10/03/transcript-of-oprah-interview-with-j-k-rowling/>.

Hotel (établissement 5 étoiles), situé dans le centre d'Édimbourg. « Je me suis donc installée dans cet hôtel, car c'est un bel hôtel, mais je n'avais pas l'intention d'y rester », a-t-elle expliqué. « [Mais] le premier jour d'écriture s'est tellement bien passé que je n'ai pas arrêté d'y revenir... et j'ai fini par achever [dans ce lieu] le dernier des *Harry Potter*. »¹

Avec le recul, il n'est pas surprenant que Rowling ait fini par séjourner dans cet hôtel. L'environnement était parfait pour son projet. The Balmoral Hotel, connu pour être l'un des hôtels les plus luxueux d'Écosse, est un immeuble de style victorien doté d'une maçonnerie ciselée et d'un grand clocher. Il est également situé à quelques rues du château d'Édimbourg – dont s'est inspirée l'auteure pour imaginer Poudlard.

La décision de Rowling de s'installer dans une suite d'un palace près du château d'Édimbourg illustre une stratégie curieuse mais efficace de l'univers du travail en profondeur : *les grands moyens*. Le concept est simple : la modification radicale de votre environnement habituel, associée à un investissement significatif pour ce qui a trait au temps ou à l'argent, tout cela afin de favoriser l'exécution en profondeur d'une tâche, accroît l'importance accordée à ladite tâche. Cette importance perçue plus flagrante réduit la tendance à procrastiner et renforce la motivation et l'énergie.

L'écriture d'un chapitre d'un *Harry Potter*, par exemple, est difficile et demande beaucoup d'énergie mentale – où que vous vous trouviez. Mais si vous payez plus de 1 000 \$ par jour pour écrire ce chapitre dans une suite d'un vieil hôtel prestigieux situé au bas de la rue qui mène à un château de style Poudlard, il est

1. Pour des détails sur le séjour de J. K. Rowling au Balmoral Hotel : Simon Johnson, « Harry Potter Fans Pay £1,000 a Night to Stay in Hotel Room Where J. K. Rowling Finished Series », *Telegraph*, 20 juillet 2008, <http://www.telegraph.co.uk/news/celebritynews/2437835/Harry-Potter-fans-pay-1000-a-night-to-stay-in-hotel-room-where-JK-Rowling-finished-series.html>.

plus facile de *trouver* l'énergie et de vous montrer persévérant que si vous vous trouvez dans un bureau où les sources de distraction sont légion.

Lorsque vous étudiez les habitudes d'autres adeptes bien connus du travail en profondeur, la stratégie des grands moyens est souvent adoptée. Bill Gates, par exemple, était connu, lorsqu'il était P-DG de Microsoft, pour se retirer, au cours de semaines entières de réflexion, dans une cabane, armé d'une ramette de papier et de livres, abandonnant ses obligations familiales et professionnelles. Son objectif était de réfléchir intensément, sans être distrait, aux grandes questions concernant son entreprise. C'est pendant l'une de ces semaines, par exemple, qu'il est parvenu à la conclusion que l'Internet allait constituer une force majeure de son secteur d'activité. Physiquement, rien n'empêchait Gates de réfléchir intensément dans son bureau de Seattle, au sein du siège de Microsoft, mais le caractère nouveau de ses retraites d'une semaine l'aidait à obtenir le niveau de concentration souhaité.¹

Le physicien du MIT et romancier primé Alan Lightman tire également parti de cette stratégie des grands moyens. Il se retire chaque été sur une « île minuscule », dans le Maine, afin de réfléchir en profondeur et recharger les accus. En 2000, lorsqu'il a décrit cette tactique dans une interview, cette île était non seulement dépourvue de connexion Internet, mais n'avait même pas le téléphone. « C'est vraiment pendant ces deux mois et demi que j'ai eu le sentiment de pouvoir retrouver le silence dans mon existence... si difficile à obtenir ailleurs »², se justifia-t-il.

1. Pour en savoir plus sur les semaines de réflexion de Bill Gates, se reporter à Robert A. Guth, « In Secret Hideaway, Bill Gates Ponders Microsoft's Future », *Wall Street Journal*, 28 mars 2005, <http://online.wsj.com/news/articles/SB111196625830690477?mg=reno64-wsj>.

2. Tiré de l'interview suivante avec l'auteur : Robert Birnbaum, « Alan Lightman », *Identity Theory*, 16 novembre 2000, <http://www.identitytheory.com/alan-lightman/>.

Tout le monde n'a pas le loisir de passer deux mois dans le Maine, mais nombre d'écrivains, dont Dan Pink et Michael Pollan, reproduisent cette expérience tout au long de l'année, en construisant une cabane destinée à l'écriture sur leur propriété, mesure qui demande beaucoup d'efforts et se révèle souvent coûteuse. (Pour sa part, Pollan a même écrit un livre sur ce qu'il a vécu lors de la construction d'une cabane dans les bois situés à l'arrière de son ancienne maison du Connecticut.¹) Ces dépendances ne sont pas absolument nécessaires à ces écrivains, qui n'ont besoin que d'un ordinateur portable et d'une surface plane pour exercer leur métier. Mais la valeur n'est pas issue des aménagements de ces cabanes, mais de cette stratégie des grands moyens que représentent la conception et la construction de cette structure dans le seul but d'être plus performant à l'écriture.

Tous ces grands moyens n'ont pas besoin d'être permanents. Après que William Shockley, physicien de Bell Labs à l'esprit de compétition pathologique, a été devancé pour l'invention du transistor – comme je le détaille dans la prochaine stratégie, deux membres de son équipe ont fait cette découverte à un moment où Shockley travaillait ailleurs sur un autre projet –, il s'est enfermé dans une chambre d'hôtel de Chicago, où il s'était prétendument rendu pour assister à une conférence. Il n'est sorti de cette chambre qu'après avoir peaufiné une meilleure conception qui lui trottait dans la tête. Lorsqu'il a fini par quitter sa chambre d'hôtel, il a expédié par avion ses notes à Murray Hill, dans le New Jersey, afin qu'un collègue puisse les coller dans son carnet et les signer pour dater son innovation. Le transistor à jonction imaginé par Shockley lors de cet accès de profondeur lui a permis au final d'être l'un des lauréats du prix Nobel pour cette invention.²

1. Michael Pollan, *A Place of My Own: The Education of an Amateur Builder*, Random House, New York, 1997.

2. Pour en savoir davantage sur la façon dont Shockley s'y est pris pour inventer le transistor à jonction : « Shockley Invents the Junction Transistor », PBS, <http://www.pbs.org/transistor/background1/events/junctinv.html>.

Autre exemple encore plus extrême de grands moyens portant leurs fruits, l'histoire de Peter Shankman, entrepreneur et pionnier des réseaux sociaux. Conférencier très prisé, Shankman passait une grande partie de son temps dans les avions. Il a fini par prendre conscience qu'être suspendu à dix mille mètres au-dessus du sol était, dans son cas, un environnement idéal pour la concentration. Comme il l'a expliqué dans un article de son blog, « Coincé dans un siège avec rien devant moi, rien pour me distraire, rien pour déclencher un «Oh ! Brillant !», je n'ai rien d'autre à faire qu'être seul avec mes pensées. »¹ C'est quelque temps après cette prise de conscience que Shankman a signé un contrat pour un livre dont il devait terminer le manuscrit deux petites semaines plus tard. Pour respecter ce délai, il allait lui falloir afficher une concentration incroyable. Pour se mettre dans cet état, Shankman a fait quelque chose de peu commun. Il a réservé un aller-retour en classe affaires pour Tokyo. Il a écrit pendant tout le vol qui l'emmenait à Tokyo, a bu un expresso dans le salon de la classe affaires une fois parvenu au Japon, puis a repris immédiatement l'avion, écrivant pendant toute la durée du vol de retour. Il est arrivé aux États-Unis trente heures seulement après son départ initial, ayant désormais un manuscrit achevé. « Le voyage m'a coûté 4 000 \$, mais cela en valait vraiment la peine »², a-t-il expliqué.

Dans tous ces témoignages, le changement d'environnement ou la quête de calme ne sont pas les seuls facteurs à favoriser la profondeur de concentration. La force dominante est la psychologie consistant à s'investir extrêmement sérieusement dans la tâche à exécuter. Choisir un lieu exotique pour se concentrer sur un projet d'écriture, prendre une semaine de vacances rien que pour réfléchir ou s'enfermer dans une chambre d'hôtel afin de ter-

1. Tiré d'un article de son blog : « Where's Your Home? », site Web de Peter Shankman, 2 juillet 2014, <http://shankman.com/where-s-your-home/>.

2. Tiré d'un entretien avec Shankman : Dyan Machan, « Why Some Entrepreneurs Call ADHD a Superpower », MarketWatch, 12 juillet 2011, <http://www.marketwatch.com/story/entrepreneurs-superpower-for-some-its-adhd-1310052627559>.

miner une invention importante place votre objectif de profondeur au rang de priorité mentale et vous aide à débloquer les ressources mentales nécessaires pour parvenir à vos fins. Pour atteindre ces profondeurs, il faut savoir se donner les bonnes priorités.

Ne pas travailler seul

La relation entre le travail en profondeur et la collaboration est délicate, mais vaut la peine d'être démêlée, car bien tirer parti d'une collaboration peut accroître la qualité du travail en profondeur dans votre vie professionnelle.

Commençons notre discussion sur le sujet en prenant du recul afin de nous pencher sur un conflit qui semble, de prime abord, impossible à régler. Dans la première partie de ce livre, j'ai critiqué l'agencement du nouveau siège de Facebook. J'ai notamment souligné que l'objectif de cette entreprise de créer le plus grand bureau paysager du monde – une salle gigantesque qui accueillerait deux mille huit cents employés¹ – constitue une agression absurde envers la concentration. Le bon sens mais aussi un corpus de travaux de recherche de plus en plus volumineux révèlent que partager un espace de travail avec de très nombreux collègues est une immense source de distraction – créant un environnement qui contrecarre les tentatives de réflexion approfondie. Dans un article de 2013 résumant une recherche récente sur le sujet, *Bloomberg Businessweek* est même allé jusqu'à appeler à la fin d'une « tyrannie du bureau paysager »².

1. Tiré de l'article du Daily Mail de mars 2014 suivant : Mark Prigg, « Now That's an Open Plan Office », <http://www.dailymail.co.uk/sciencetech/article-2584738/Now-THATS-open-plan-office-New-pictures-reveal-Facebooks-hacker-campus-house-10-000-workers-ONE-room.html>.

2. Article de Venessa Wong publié en juillet 2013 dans *Bloomberg Businessweek*, intitulé : « Ending the Tyranny of the Open-Plan Office ». Cet article détaille les dommages infligés sur la productivité des employés par les bureaux paysagers.

Et pourtant, ces bureaux paysagers n'ont pas été adoptés par hasard. Comme l'écrit Maria Konnikova dans *The New Yorker*, lorsque ce concept est apparu pour la première fois, son objectif était de « faciliter la communication et la circulation des idées »¹. Cette revendication collait aux entreprises américaines tentant d'adopter l'aura singulière des start-up. Par exemple, Josh Tyrangiel, rédacteur en chef de *Bloomberg Businessweek*, a expliqué ainsi l'absence de bureaux individuels au siège de Bloomberg : « Le bureau paysager est assez spectaculaire. Il permet à tout le monde d'être focalisé sur la mission générale et... permet d'éveiller la curiosité entre les personnes travaillant dans différents secteurs. »² Jack Dorsey a justifié ainsi l'organisation du siège de Square en bureau paysager : « Nous encourageons les gens à s'installer dans ce bureau paysager parce que nous croyons au hasard heureux – au fait que les gens qui se croisent s'apprennent des choses. »³

Pour la discussion, appelons ce principe – selon lequel le hasard des rencontres entre employés favorise l'émergence de nouvelles idées et la naissance de collaborations fructueuses – *théorie de la créativité grâce au hasard heureux*. Nous pouvons raisonnablement supposer que la décision de Mark Zuckerberg de construire le plus grand bureau du monde a été en partie guidée par cette théorie. Et il en a sans doute été de même dans la Silicon Valley, entre autres. (D'autres facteurs moins nobles, tels que la réalisation d'économies, ont également joué un rôle, mais ils sont moins sexy et donc moins mis en avant.)

1. Maria Konnikova, « The Open-Office Trap », *The New Yorker*, 7 janvier 2014. <http://www.newyorker.com/business/currency/the-open-office-trap>.

2. Seth Stevenson, « The Boss with No Office », *Slate*, 4 mai 2014, http://www.slate.com/articles/business/psychology_of_management/2014/05/open_plan_offices_the_new_trend_in_workplace_design.1.html.

3. Eric Savitz, « Jack Dorsey: Leadership Secrets of Twitter and Square », *Forbes*, 17 octobre 2012, <http://www.forbes.com/sites/eric savitz/2012/10/17/jack-dorsey-the-leadership-secrets-of-twitter-and-square/3/>.

Choisir entre favoriser la concentration et favoriser le hasard heureux semble indiquer que le travail en profondeur (projet individuel) est incompatible avec la génération d'idées créatives (projet axé sur la collaboration). Mais cette conclusion est erronée. J'estime qu'elle repose sur une compréhension incomplète de la théorie de la créativité grâce au hasard heureux. Voyons donc ce qui est à l'origine des découvertes capitales.

La théorie en question a de nombreuses origines, mais il se trouve que j'ai un lien personnel avec l'une des plus connues. Pendant les sept ans que j'ai passés au MIT, j'ai travaillé dans le célèbre Building 20 de l'institut. Cette structure, située à l'intersection de Main Street et de Vassar Street, dans East Cambridge, et qui a été démolie en 1998, a été transformée en abri temporaire pendant la Seconde Guerre mondiale, censée héberger le surplus d'employés du Radiation Laboratory de l'école. Comme indiqué dans un article du *New Yorker* de 2012, dans un premier temps, le bâtiment a été considéré comme raté : « Il était mal ventilé et les couloirs étaient sombres. Les murs étaient très peu épais, le toit fuyait et le bâtiment était une étuve l'été et un frigo l'hiver. »¹

Mais à la fin de la guerre, l'afflux de scientifiques à Cambridge s'est poursuivi. Le MIT avait besoin d'espace. En conséquence, au lieu de démolir immédiatement le Building 20, comme ils l'avaient promis aux responsables locaux (en échange de largesses quant au permis de construire), ils ont continué de l'employer pour accueillir du monde. Résultat, des départements très disparates – de la science nucléaire à l'électronique, en passant par la linguistique – se partageaient le bâtiment bas de plafond aux côtés de locataires plus ésotériques, tels qu'un atelier d'usinage et

1. Les citations du *New Yorker* sur le Building 20, l'histoire générale et la liste des inventions sont tirées de l'article du *New Yorker* de 2012, associées dans une moindre mesure à l'expérience de l'auteur avec ce genre de coutumes pendant qu'il était au MIT : Jonah Lehrer, « Groupthink », *The New Yorker*, 30 janvier 2012, <http://www.newyorker.com/magazine/2012/01/30/groupthink>.

un atelier de réparation de pianos. Le bâtiment ayant été construit à peu de frais, ces groupes avaient tout loisir d'aménager l'espace dont ils bénéficiaient. Il était possible de modifier les murs et planchers et de fixer les équipements aux poutres. En racontant l'histoire des travaux de Jerrold Zacharias sur la première horloge atomique, l'article du *New Yorker* cité précédemment souligne l'importance de sa capacité à supprimer deux étages de son labo du Building 20 afin de pouvoir installer le cylindre, d'une hauteur de trois étages, utilisé dans le cadre de son expérience.

Dans la tradition du MIT, on estime généralement que ce mélange peu ordonné de disciplines dans un grand bâtiment transformable, a permis des rencontres et la naissance d'un esprit inventif à l'origine de découvertes capitales faites à un rythme soutenu dans des domaines novateurs aussi divers que les grammaires de Chomsky, les radars de navigation de Loran et les jeux vidéo, le tout au cours des mêmes décennies productives ayant suivi la Seconde Guerre mondiale. Lorsque le bâtiment a finalement été démoli pour laisser place au Stata Center (où je passe mon temps), d'une valeur de 300 millions de dollars et dessiné par Frank Gehry, sa perte a été déplorée. En hommage au « palais de contreplaqué » qu'il a remplacé, l'intérieur du Stata Center comprend des panneaux de contreplaqué bruts et du béton apparent avec des marques de construction demeurées intactes.

À peu près à l'époque où le Building 20 a été construit à la hâte, la créativité heureuse était plus systématiquement recherchée à quelque 320 km au sud-ouest de Murray Hill, dans le New Jersey. C'est là que le directeur de Bell Labs, Mervin Kelly, a orienté la construction d'une nouvelle structure pour le labo de façon à encourager l'interaction entre son « mélange » de scientifiques et d'ingénieurs. Kelly a écarté l'approche universitaire classique, consistant à accueillir les différents départements dans divers bâtiments, pour relier les espaces au sein d'une structure

contiguë dotée de grands couloirs – certains étant même tellement longs que, placé à une extrémité, les lignes de fuite s'évanouissaient pour ne former qu'un point à l'autre bout. Le chroniqueur de Bell Labs, Jon Gertner, dit ceci à propos de cette conception : « Il était presque impossible de parcourir toute la longueur du bâtiment sans tomber sur des connaissances, rencontrer des problèmes, exposer des idées et défendre des divergences de points de vue. Un physicien allant déjeuner à la cafétéria était comme un aimant passant devant de la limaille de fer. »¹

Cette stratégie, alliée au recrutement massif, par Kelly, des esprits les plus brillants, a débouché sur le puits d'innovation le plus profond de toute l'histoire de la civilisation moderne. Lors des décennies ayant suivi la Seconde Guerre mondiale, le labo a produit, entre autres premières inventions à succès : la pile solaire, le laser, le système de communication cellulaire et le réseau de fibre optique. Au même moment, ses théoriciens ont sorti à la fois une théorie de l'information et une théorie de l'encodage, ses astronomes ont remporté le prix Nobel pour la validation empirique de la théorie du Big Bang et ses physiciens ont inventé le transistor², ce qui représente peut-être le fait d'arme le plus important.

Mais montrons-nous plus mesurés quant à la compréhension de ce qui a *vraiment* été à l'origine d'innovations sur des sites tels que le Building 20 et Bell Labs. Pour ce faire, revenons une nouvelle fois à ma propre expérience au sein du MIT. Arrivé comme nouveau doctorant à l'automne 2004, j'appartenais à la première promotion prenant ses quartiers dans le nouveau Stata Center, lequel, comme je l'ai dit plus haut, remplaçait le Building 20. Ce

1. Jon Gertner, « True Innovation », *New York Times*, 25 février 2012, <http://www.nytimes.com/2012/02/26/opinion/sunday/innovation-and-the-bell-labs-miracle.html>.

2. Vous trouverez un joli résumé de l'invention du transistor sur la page « Transistorized! » du site Web de PBS : <http://www.pbs.org/transistor/album1/>. Une version plus détaillée de l'histoire se trouve au chapitre 7 de l'ouvrage de Walter Isaacson intitulé *Les innovateurs*, traduit par Bernard Sigaud, J.-C. Lattès, 2015.

centre étant neuf, on le faisait visiter aux nouveaux étudiants. Nous avons appris que Frank Gehry avait aménagé des bureaux autour des espaces communs et innové avec des cages d'escalier ouvertes entre les étages adjacents, le tout afin de favoriser ces heureuses rencontres définies par son prédécesseur. Mais, ce qui m'a frappé à l'époque, c'est une fonctionnalité qui n'était pas venue à l'esprit de Gehry, mais venait d'être ajoutée sur l'insistance des professeurs : des joints spéciaux mis sur les montants de porte des bureaux afin d'améliorer l'insonorisation. Les professeurs du MIT – figurant parmi les techniciens les plus novateurs au monde –, refusaient catégoriquement le bureau paysager comme espace de travail. Ils exigeaient de pouvoir s'isoler.

Cette combinaison de bureaux insonorisés reliés à des grandes parties communes a produit une véritable plaque tournante de l'innovation permettant à la fois des rencontres heureuses et des séances de réflexion profonde en étant isolé du monde. Cette configuration fait le grand écart entre celui qui a besoin de penser seul, qui ne bénéficie pas d'autres sources d'inspiration mais est à bonne distance de toute distraction, et, à l'autre extrémité, le penseur qui collabore pleinement dans un bureau paysager, baignant dans les sources d'inspiration mais ayant du mal à s'adonner à la réflexion profonde qui s'impose pour aller de l'avant.¹

Si nous revenons sur le Building 20 et Bell Labs, nous constatons qu'il s'agit de la même architecture. Aucun des bâtiments ne renfermait un bureau paysager moderne. Ils affichaient plutôt une disposition classique avec des bureaux cloisonnés donnant sur des couloirs communs. Leur magie créative s'exprimait plutôt à travers la présence d'un petit nombre de longs espaces de

1. Les partisans des bureaux paysagers peuvent affirmer qu'ils s'approchent de ce mélange de profondeur et d'interaction en mettant à disposition des salles de conférence que les gens peuvent utiliser afin d'approfondir une idée. Mais cette suffisance banalise le rôle du travail en profondeur en matière d'innovation. Ces efforts n'accompagnent pas ponctuellement les rencontres fortuites source d'inspiration mais représentent le gros des efforts à fournir lors de la plupart des découvertes capitales.

connexion forçant les chercheurs à interagir lorsqu'ils devaient se rendre d'un endroit à un autre. Autrement dit, ces couloirs gigantesques représentaient des plaques tournantes très efficaces.

Nous pouvons donc écarter la notion de concept de bureau paysager nuisible à la profondeur, mais sans renoncer à la théorie de la créativité du heureux hasard source d'innovations. La clé est d'associer les deux en vertu du principe de la plaque tournante : s'exposer régulièrement aux idées dans les espaces communs tout en conservant un endroit où vous pouvez travailler en profondeur sur les idées issues des échanges.

Cette division des efforts ne fait cependant pas tout, car, même quand la personne retourne dans son espace « privé », le travail en solo ne reste pas nécessairement la meilleure stratégie. Prenez par exemple l'invention du transistor de Bell Labs mentionnée précédemment. Cette découverte capitale a été possible grâce à un grand groupe de chercheurs ayant chacun leur spécialité, qui se sont unis pour former le *groupe de recherche en physique des solides* – équipe se consacrant à l'invention d'une alternative plus petite et plus fiable du tube à vide. Les conversations axées sur la collaboration de ce groupe étaient la condition préalable nécessaire à la naissance du transistor : illustration de l'utilité de la fréquentation des espaces communs.

Une fois que le groupe de recherche a eu effectué le travail intellectuel préparatoire, le processus d'innovation s'est poursuivi dans les espaces individuels. Ce processus particulier est intéressant, car il demeurait collaboratif même une fois que les membres de l'équipe avaient réintégré leur bureau personnel. Les personnes à l'origine de la série de découvertes capitales, réalisées en l'espace d'un mois en 1947, ayant débouché sur l'invention du premier transistor, fruit de la physique des solides, sont deux chercheurs : l'expérimentaliste Walter Brattain et le théoricien spécialiste de la physique quantique John Bardeen.

Pendant cette période, Brattain et Bardeen ont travaillé ensemble dans un petit labo, souvent côte à côte, se poussant mutuellement à trouver des conceptions plus efficaces et de meilleure qualité. Ces efforts prenaient essentiellement la forme de séances de travail en profondeur – mais un type de travail en profondeur que nous n’avons pas encore rencontré. Brattain se concentrait intensément sur la création d’un modèle expérimental exploitant les dernières idées théoriques de Bardeen. Puis Bardeen se concentrait intensément pour saisir les enseignements à tirer des dernières expériences de Brattain, essayant de développer son cadre théorique en fonction des observations effectuées par son collègue. Ces échanges représentent une forme collaborative de travail en profondeur (courante dans le monde universitaire) qui tire parti de ce que j’appelle *l’effet tableau blanc*. Pour certains types de problèmes, travailler de concert avec quelqu’un au tableau blanc débouche parfois sur une réflexion plus profonde que si vous œuvrez seul dans votre coin. La présence de l’autre, qui attend que vous exposiez une idée – que cette personne soit physiquement présente dans la même pièce que vous ou qu’elle collabore à distance –, peut court-circuiter l’envie naturelle d’éviter la profondeur.

Nous pouvons maintenant prendre du recul afin de tirer des conclusions pratiques sur le rôle de la collaboration dans le travail en profondeur. Le succès du Building 20 et de Bell Labs indique qu’il n’est pas nécessaire de s’isoler pour s’adonner à un travail en profondeur fructueux. Ces exemples indiquent en effet que, pour de nombreux types de travaux – surtout lorsque l’on cherche à innover – le travail en profondeur collaboratif peut donner de meilleurs résultats. Cette stratégie vous demande donc de prendre en compte cette option à l’heure de considérer la meilleure solution pour intégrer la profondeur à votre vie professionnelle. Gardez cependant en tête les deux éléments suivants.

Premièrement, la distraction détruit la profondeur de concentration. Par conséquent, le modèle constitué d'un espace commun et d'espaces privés en est l'illustration. Séparez bien votre quête de rencontres heureuses de vos efforts de réflexion en profondeur, de façon à pouvoir vous servir des sources d'inspiration rencontrées. Vous devez essayer d'optimiser chaque effort séparément, au lieu de les mélanger pour en faire une mixture qui nuit aux deux objectifs.

Deuxièmement, même quand vous vous retirez dans un espace privé pour réfléchir intensément, tirez parti de l'effet tableau blanc lorsque c'est le moment. En travaillant de concert avec quelqu'un sur un problème, vous êtes en mesure de vous pousser mutuellement à approfondir votre réflexion et donc d'obtenir des résultats de meilleure qualité qu'en travaillant seul.

Autrement dit, en matière de travail en profondeur, envisagez le recours à la collaboration lorsque cela s'impose, car cela bonifiera vos résultats. Mais n'allez pas jusqu'à vénérer cette quête d'interactions et de rencontres heureuses au point de nuire à la concentration nécessaire pour tirer quelque chose d'utile du tourbillon d'idées dans lequel nous évoluons.

Diriger la manœuvre à la manière d'une entreprise

Cette histoire est devenue une coutume dans le monde du conseil d'entreprise. Au milieu des années 1990, le professeur de la Harvard Business School, Clayton Christensen, a reçu un appel de la part d'Andy Grove, P-DG d'Intel. Grove s'était intéressé à ses travaux sur l'innovation de rupture et lui demandait de venir en Californie afin de parler des conséquences de sa théorie pour Intel. À son arrivée, Christensen a passé en revue les fon-

damentaux de la rupture : les entreprises solidement installées sont souvent détrônées de manière inattendue par des start-up qui commencent par des offres bas de gamme et bon marché. Puis, avec le temps, elles améliorent *juste ce qu'il faut* leurs produits bon marché afin de commencer à subtiliser des parts sur le haut de gamme. Grove était conscient de la menace pesant sur Intel, incarnée par des processeurs bas de gamme produits par de jeunes entreprises telles que AMD et Cyrix. Armé de sa nouvelle compréhension de la rupture, Grove conçoit la stratégie qui a conduit à la naissance de la famille de processeurs Celeron – une offre de faible performance qui a permis à Intel de repousser victorieusement les assauts des concurrents plus petits.

Mais il existe un aspect plus méconnu de cette histoire. Comme le rappelle Christensen, pendant une pause, Grove lui a demandé « Comment m'y prendre ? »¹ Christensen lui a répondu en parlant stratégie commerciale et création d'une nouvelle unité commerciale. Grove l'a coupé sur un ton bourru : « Vous avez la naïveté des universitaires. Je vous ai demandé *comment* procéder et vous m'avez dit *quoi* faire. Je sais quoi faire. C'est juste que je ne sais pas *comment* m'y prendre. »²

Comme l'a expliqué Christensen par la suite, cette distinction entre *quoi* et *comment* est cruciale mais souvent négligée dans le monde professionnel. L'identification de la stratégie nécessaire pour atteindre un objectif est souvent simple, mais ce qui fait souvent trébucher les entreprises, c'est la façon de mettre en œuvre la stratégie en question. Je suis tombé sur cette histoire dans un avant-propos rédigé par Christensen dans un livre intitulé *The 4 Disciplines of Execution*, qui décrit les quatre « dis-

1. Chris McChesney, Sean Covey et Jim Huling, *The 4 Disciplines of Execution*, Simon and Schuster, New York, 2004, p. 19-20.

2. Clayton Christensen en dit plus sur son expérience avec Andy Grove dans un article de *Harvard Business Review* de juillet-août 2010, intitulé « How Will You Measure Your Life? », qu'il a ensuite prolongé dans un ouvrage éponyme : <http://hbr.org/2010/07/how-will-you-measure-your-life/ar/1>.

ciplines » (4DX, en abrégé) permettant d'aider les entreprises à mettre en œuvre des stratégies de haut niveau. En lisant ce livre, ce qui m'a frappé, c'est que ce fossé entre le *quoi* et le *comment* était en phase avec ma quête personnelle visant à consacrer plus de temps au travail en profondeur. Alors qu'Andy Grove avait cerné l'importance de son action sur le marché des processeurs bas de gamme, j'avais pour ma part identifié l'importance d'accorder la priorité à la profondeur de concentration. J'avais besoin d'aide pour découvrir comment exécuter cette stratégie.

Intrigué par ces parallèles, je me suis mis à adapter le cadre 4DX à mes habitudes de travail personnelles et j'ai découvert avec surprise que ces quatre disciplines m'aidaient particulièrement dans la réalisation de mon objectif de travail en profondeur. Ces idées ont peut-être été conçues pour l'univers des grandes entreprises, mais les concepts associés semblent pouvoir s'appliquer là où il faut prendre des mesures contre de nombreuses obligations et distractions gênantes. J'ai donc résumé dans les sections à suivre les quatre disciplines du cadre 4DX et décrit, pour chacune, la façon dont je l'ai adaptée au développement du travail en profondeur.

Discipline n° 1 : se concentrer sur ce qui est primordial

Comme l'expliquent les auteurs de *4DX*, « plus vous essayez d'en faire, moins vous réussissez de choses »¹. L'exécution doit concerner un petit nombre d'« objectifs primordiaux ». Cette simplicité vous aidera à placer l'énergie de l'organisation à un niveau d'intensité suffisant pour produire de véritables résultats.

Ainsi, une personne axée sur le travail en profondeur doit identifier un petit nombre de résultats ambitieux à obtenir grâce à des séances de travail en profondeur. La simple exhortation à « consacrer plus de temps au travail en profondeur » ne suscite pas l'enthousiasme. Mais disposer d'un objectif précis procurant des avantages professionnels tangibles et notoires est source d'un enthousiasme constant. Dans une chronique de 2014 intitulée « l'Art de se concentrer », David Brooks a souscrit à cette approche consistant à laisser des objectifs ambitieux faire naître une concentration accrue, expliquant ceci : « Si vous souhaitez remporter la bataille de l'attention, n'essayez pas de dire "non" aux distractions courantes en libre-service dans l'univers de l'information ; essayez de dire "oui" au sujet qui fait naître une envie irrépressible et laissez celle-ci supplanter tout le reste. »²

Par exemple, quand j'ai commencé à expérimenter les 4DX, je me suis fixé comme objectif important de publier cinq articles de grande qualité évalués par mes pairs au cours de l'année universitaire à venir. C'était ambitieux, car cela représentait plus d'articles que je n'avais jamais publiés et cet objectif était associé à une récompense tangible (car l'évaluation pour ma titularisation au poste de professeur approchait). Ces deux caractéristiques ont contribué à entretenir ma motivation.

1. Chris McChesney, Sean Covey et Jim Huling, *The 4 Disciplines of Execution*, p.10.

2. David Brooks, « The Art of Focus », *New York Times*, 3 juin 2013, http://www.nytimes.com/2014/06/03/opinion/brooks-the-art-of-focus.html?hp&rref=opinion&_r=2.

Discipline n° 2 : agir conformément aux indicateurs stratégiques

Une fois l'objectif primordial identifié, vous devez évaluer votre réussite. Pour ce faire, avec les 4DX, il existe deux types de critères : les indicateurs *de résultat* et les indicateurs *stratégiques*. Les indicateurs de résultat décrivent ce que vous essayez d'améliorer. Par exemple, si vous avez pour objectif d'accroître la satisfaction de la clientèle vis-à-vis de votre pâtisserie, l'indicateur de résultat correspond aux notes données par vos clients. Comme l'explique l'auteur des 4DX, les indicateurs de résultat posent problème, car ils interviennent trop tard pour vous permettre de changer votre comportement : « Lorsque vous les obtenez, la performance à l'origine de ces indicateurs appartient déjà au passé. »¹

En revanche, les indicateurs stratégiques « évaluent les nouveaux comportements qui mèneront au succès sur la base des indicateurs de résultats ». Dans l'exemple de la pâtisserie, par exemple, un bon indicateur stratégique pourrait être le nombre de clients bénéficiant de produits gratuits, nombre que vous pouvez directement augmenter en distribuant plus de produits. Ce faisant, vos indicateurs de résultats finiront probablement par s'améliorer également. Autrement dit, les indicateurs stratégiques vous incitent à améliorer les comportements que vous contrôlerez directement dans un avenir proche et qui auront alors un impact positif sur vos objectifs à long terme.

Pour une personne centrée sur le travail en profondeur, l'indicateur stratégique pertinent est facile à repérer : *le temps passé dans un état propice au travail en profondeur orienté vers votre objectif primordial*. Pour revenir à mon histoire personnelle, cette connaissance a eu un impact important sur l'orientation donnée

1. Chris McChesney, Sean Covey et Jim Huling, *The 4 Disciplines of Execution*, p.12.

à mes recherches universitaires. Auparavant, je me focalisais sur les indicateurs de résultats, tels que le nombre d'articles publiés par an. Mais ces indicateurs influaient insuffisamment sur mon comportement au quotidien, car je ne pouvais rien faire à court terme pour apporter un changement significatif à cet indicateur à long terme. Lorsque je me suis mis à surveiller les heures passées à travailler en profondeur, ces indicateurs sont soudain devenus pertinents au vu de mon quotidien : chaque heure supplémentaire de travail en profondeur se reflétait immédiatement sur mon compte d'heures.

Discipline n° 3 : disposer d'un tableau d'affichage stimulant

« Les gens jouent différemment quand ils comptent les points »¹, expliquent les auteurs de *4DX*. Ils poursuivent en disant que lorsque vous essayez d'orienter votre équipe vers la réalisation de l'objectif primordial de l'organisation, il est important qu'elle dispose d'un endroit au vu de tous où consigner les indicateurs stratégiques. Ce tableau d'affichage crée un climat de compétition les poussant à se concentrer sur ces indicateurs, même lorsque leur attention est accaparée par d'autres éléments. Une fois que l'équipe constate sa réussite concernant un indicateur, elle s'investit de façon à faire perdurer cette performance.

Dans la Discipline n° 2, je soulignais que, pour qu'une personne soit bien concentrée sur son travail en profondeur, l'indicateur stratégique devait être les heures passées à travailler dans cet état. Le tableau d'affichage individuel doit donc être un support physique, situé dans l'espace de travail, qui montre le nombre d'heures passées par la personne à travailler en profondeur.

Lors de mes premières expériences avec le *4DX*, j'ai adopté une solution simple mais efficace pour la mise en œuvre de ce tableau de bord. J'ai pris un morceau de carton, que j'ai divisé en rangées, une pour chaque semaine du trimestre en cours. J'ai ensuite mis devant chaque rangée les dates concernant chaque semaine, que j'ai ensuite collée sur le mur derrière le moniteur de mon ordinateur (endroit que je voyais obligatoirement). Au fil des semaines, je surveillais le nombre d'heures passées à travailler en profondeur grâce à de simples coches notées sur la rangée. Pour optimiser la motivation engendrée par ce tableau d'affichage, lorsque j'atteignais un jalon important de la rédaction d'un article universitaire (par exemple, la résolution d'une

1. *Ibid.*, p. 12.

démonstration importante), j'entourais ce que j'avais coché : cela correspondait à l'heure à laquelle j'avais obtenu le résultat.¹ Cette méthode avait deux objectifs. Tout d'abord, cela me permettait de relier concrètement les heures de travail en profondeur accumulées aux résultats tangibles obtenus. Ensuite, cela m'aidait à calibrer le nombre d'heures de travail en profondeur nécessaires par résultat. Cette réalité (plus importante que je le supposais au départ) m'a aidé à caser un plus grand nombre d'heures de travail en profondeur dans chaque semaine.

1. Une capture d'écran de mon « compte d'heures » est disponible en ligne : « Deep Habits: Should You Track Hours or Milestones? », 23 mars 2014, <http://calnewport.com/blog/2014/03/23/deep-habits-should-you-track-hours-or-milestones/>.

Discipline n° 4 : créer une cadence de responsabilisation

Les auteurs des 4DX indiquent que la dernière étape pour rester concentré sur les indicateurs stratégiques est la mise en place « de réunions fréquentes et régulières pour toute équipe ayant un objectif primordial »¹. Pendant ces réunions, les membres de l'équipe doivent comparer leur tableau d'affichage, s'engager à prendre des mesures précises, de façon à améliorer le score avant la prochaine réunion et décrire ce qu'il a résulté des engagements pris lors de la dernière réunion. Les auteurs précisent que ce bilan peut durer quelques minutes seulement, mais doit être effectué régulièrement afin de donner des résultats. Ils soulignent que c'est grâce à cette discipline que « l'exécution prend vraiment forme ».²

Une personne ayant l'habitude de travailler seule en profondeur n'a probablement pas d'équipe avec qui se réunir, mais cela ne lui épargne pas de faire régulièrement le point sur ce qu'elle a fait. À plusieurs reprises tout au long du présent ouvrage, j'aborde et je conseille de prendre l'habitude d'effectuer un bilan hebdomadaire et de planifier le travail de la semaine à venir (voir la règle n° 4). Au cours de mes expériences sur les 4DX, ce bilan hebdomadaire me permettait de consulter mon tableau d'affichage et fêter les bonnes semaines, de comprendre les causes à l'origine des mauvaises semaines et, surtout, de comprendre quoi faire pour obtenir un bon score lors des jours suivants. Cela m'a conduit à adapter mon emploi du temps de façon à répondre aux besoins indiqués par mon indicateur stratégique – ce qui m'a poussé à accumuler plus d'heures de travail en profondeur que si j'avais fait l'économie de réaliser ces bilans.

1. Chris McChesney, Sean Covey et Jim Huling, *The 4 Disciplines of Execution*, p.13.

2. *Ibid.*, p. 13.

Le cadre 4DX repose sur le principe essentiel selon lequel il est plus difficile d'exécuter que d'élaborer une stratégie. Après l'étude de centaines de cas, ses inventeurs sont parvenus à isoler quelques disciplines élémentaires semblant être particulièrement efficaces pour surmonter cette difficulté. Il n'est donc pas surprenant que ces disciplines puissent avoir le même effet sur votre objectif personnel d'ancrage de l'habitude consistant à travailler en profondeur.

Pour conclure, revenons une dernière fois sur mon propre cas. Comme indiqué plus avant, lorsque j'ai découvert les 4DX, je me suis fixé comme objectif de publier cinq articles évalués par mes pairs lors de l'année universitaire 2013-2014. C'était un objectif ambitieux, dans la mesure où, l'année précédente, je n'avais publié que quatre articles (exploit dont j'étais fier). Pendant cette expérimentation des 4DX, la clarté de cet objectif, associée au retour simple mais incontournable du tableau d'affichage recensant les indicateurs stratégiques, m'a permis d'atteindre un degré de profondeur de concentration sans précédent. Avec le recul, ce n'est pas tant l'intensité de mes séances de travail en profondeur qui a augmenté, mais leur caractère régulier. Alors qu'auparavant, mes séances de réflexion profonde étaient regroupées peu de temps avant le délai de remise de mes articles, les 4DX m'ont permis de rester concentré tout au long de l'année. Je dois bien avouer que l'année a été épuisante (surtout que je menais de front mon travail et l'écriture du présent ouvrage). Mais cela a également bien conforté l'efficacité du cadre 4DX : à l'été 2014, *neuf* articles complets que j'avais rédigés ont reçu le feu vert pour être publiés, soit plus du double de ce que j'avais produit l'année précédente.

Être paresseux

Dans un article de 2012 écrit sur un blog du *New York Times*, l'essayiste et dessinateur humoristique Tim Kreider a fait un portrait mémorable de lui-même : « Je ne suis pas débordé. Je suis la personne ambitieuse la plus paresseuse que je connaisse. » Mais la répugnance de Kreider pour le travail frénétique a été mise à l'épreuve dans les mois ayant précédé la parution de son article sur le blog. Voici comment il a décrit cette période : « J'ai insidieusement commencé à devenir très occupé, par obligation professionnelle... chaque matin, je trouvais dans ma boîte de réception plein d'e-mails me demandant de faire des choses que je ne voulais pas ou m'informant de problèmes qu'il me fallait ensuite résoudre. »¹

Sa solution ? Il s'est rendu dans ce qu'il a appelé un « lieu gardé secret », à savoir un endroit sans télévision ni connexion Internet (pour se connecter, il faut se rendre à vélo à la bibliothèque du coin), et où il pouvait ne pas répondre aux attaques insidieuses d'obligations modestes, qui semblent inoffensives quand on est isolé, mais qui s'accumulent et nuisent gravement aux séances de travail en profondeur habituelles. « J'ai gardé comme souvenir les boutons d'or, les punaises qui empestent et les étoiles », dit Kreider à propos de sa retraite. « J'ai lu. Et je suis enfin parvenu à produire de vrais bons contenus pour la première fois depuis des mois. »

Pour le sujet qui nous occupe, il est important de signaler que Kreider n'est pas Thoreau. Il ne s'est pas isolé de ce monde atteint de frénésie pour réaliser une critique sociale complexe. Sa démarche était motivée par une raison surprenante mais pratique : *le rendre meilleur dans l'exercice de son métier*. Voici l'explication fournie par Kreider :

1. Tim Kreider, « The Busy Trap », *New York Times*, 30 juin 2013, <http://opinionator.blogs.nytimes.com/2012/06/30/the-busy-trap/>.

L'oisiveté, ce n'est pas des vacances, un luxe ou un vice. Elle est aussi importante pour le cerveau que la vitamine D pour le corps. Quand nous en sommes privés, nous souffrons d'une détresse mentale aussi handicapante que le rachitisme... Paradoxalement, elle est nécessaire pour effectuer n'importe quel travail.

Quand Kreider parle de travail à effectuer, il ne fait bien entendu pas référence aux tâches superficielles. En général, plus vous passez de temps plongé dans un travail superficiel, plus vous en abattez. Mais en tant qu'auteur et artiste, Kreider se soucie du travail en profondeur – les efforts sérieux produisant des choses appréciées par les autres. Il est convaincu que ces efforts doivent être soutenus par un esprit qui se consacre régulièrement à l'oisiveté.

Cette stratégie suppose que vous emboîtiez le pas de Kreider en vous libérant régulièrement et considérablement des soucis professionnels au cours de la journée, ce qui vous offre l'oisiveté paradoxalement nécessaire pour effectuer votre travail (en profondeur). Il existe de nombreuses manières d'atteindre cet objectif. Vous pouvez par exemple opter pour l'approche de Kreider consistant à vous retirer carrément de l'univers des tâches superficielles en vous cachant dans un « lieu gardé secret », mais ce n'est pas commode pour la plupart d'entre nous. Je préfère suggérer une méthode heuristique plus facile à utiliser, mais tout aussi efficace : à la fin de votre journée de travail, mettez le couvercle jusqu'au lendemain matin sur tout ce qui concerne votre vie professionnelle – ne consultez pas votre boîte de réception professionnelle après le dîner, ne vous repassez pas mentalement les conversations de la journée et ne réfléchissez pas à la façon dont vous allez affronter une difficulté à venir. Cessez absolument de penser au travail. Si vous avez besoin de plus de temps, prolongez votre journée de travail, mais une fois que vous avez mis le cou-

vercle, votre esprit doit jouir d'une liberté totale pour découvrir les boutons d'or, les punaises qui empestent et les étoiles.

Avant de décrire des tactiques en phase avec cette stratégie, j'aimerais détailler *pourquoi* un tel arrêt intellectuel est salubre pour votre capacité à produire des résultats de qualité. Nous disposons bien entendu de la preuve apportée personnellement par Tim Kreider, mais prenons le temps de comprendre également les données scientifiques prouvant la valeur de cet arrêt intellectuel.¹ En étudiant de près cette littérature, il en ressort trois explications possibles.

1. J'ai pris connaissance d'une grande partie des travaux de recherche (mais pas tous) cités pour prouver l'efficacité de l'arrêt intellectuel dans un article fouillé de *Scientific American* traitant du sujet : Ferris Jabr, « Why Your Brain Needs More Downtime », *Scientific American*, 15 octobre 2013, <http://www.scientificamerican.com/article/mental-downtime/>.

Raison n° 1 : l'arrêt intellectuel favorise l'apparition d'idées

Prenons l'extrait suivant d'un article de 2006 publié dans la revue *Science* :

La littérature scientifique a mis l'accent sur les bienfaits d'une réflexion délibérée avant de prendre une décision, depuis des siècles... La question soulevée est de savoir si ce point de vue est justifié. Nous émettons l'hypothèse qu'il ne l'est pas.¹

Derrière cette déclaration terne se cache une posture audacieuse. Les auteurs de cette étude menée par le psychologue néerlandais Ap Dijksterhuis ont entrepris de prouver qu'il vaut mieux laisser votre subconscient prendre certaines décisions. Autrement dit, chercher à tout prix à peser le pour et le contre débouche sur un résultat *moins bon* qu'intégrer les informations pertinentes, puis passer à autre chose pendant que votre subconscient traite les différents éléments.

L'équipe de Dijksterhuis a isolé cet effet en donnant à leurs sujets les informations nécessaires pour prendre une décision complexe concernant l'achat d'une voiture. La moitié des participants devait étudier en détail les informations avant de prendre la meilleure décision, tandis que l'autre moitié, après avoir lu ces informations, était distraite par la réalisation de puzzles faciles, puis devait prendre une décision sans avoir eu le temps de bien réfléchir. Le groupe qui avait été distraité par un jeu s'est montré plus performant.

1. Tiré du résumé de l'article d'Ap Dijksterhuis, Maarten W. Bos, Loran F. Nordgren et Rick B. van Baaren, « On Making the Right Choice: The Deliberation-Without-Attention Effect », *Science* 311.5763 (2006), p.1005-1007.

Des observations tirées d'expériences telles que celle-ci ont conduit Dijksterhuis et ses collaborateurs à présenter la théorie de la pensée inconsciente – qui consiste à tenter de comprendre les différents rôles de la réflexion consciente et inconsciente dans la prise de décision. À haut niveau, cette théorie stipule que, pour des décisions nécessitant l'application de règles strictes, la conscience doit intervenir. Par exemple, si vous avez besoin de faire un calcul mathématique, seule votre conscience est capable de suivre les règles arithmétiques permettant d'obtenir un résultat juste. En revanche, pour les décisions utilisant de grandes quantités d'informations vagues et de multiples contraintes floues, voire contradictoires, votre subconscient est parfaitement armé pour gérer le problème. La théorie de la pensée inconsciente émet l'hypothèse selon laquelle cela est dû au fait que ces régions de votre cerveau présentent plus de bande passante neuronale disponible, ce qui leur permet de traiter plus d'informations et de dégager plus de solutions potentielles que les centres de la conscience. Selon cette théorie, votre conscience est comme un ordinateur sur lequel vous pouvez faire tourner des programmes bien écrits fournissant des réponses correctes à des problèmes limités, tandis que votre subconscient tiendrait plus des gigantesques centres de données de Google, au sein desquels des algorithmes statistiques trient des téraoctets d'informations non structurées, trouvant des solutions étonnamment utiles à des problèmes épineux.

Conséquence de cet axe de recherche, le fait d'offrir à votre conscience un temps de repos suffisant permet à votre subconscient de se mettre à démêler vos problèmes professionnels les plus complexes. Mettre régulièrement votre conscience à l'arrêt, ce n'est donc pas forcément réduire le temps consacré à des tâches productives, mais plutôt diversifier les types de travaux effectués.¹

1. Théorie de la restauration de l'attention : Marc G. Berman, John Jonides et Stephen Kaplan, « The Cognitive Benefits of Interacting with Nature », *Psychological Science* 19.12 (2008), p.1207-1212.

Raison n° 2 : l'arrêt intellectuel contribue à refaire le plein d'énergie pour travailler en profondeur

Un article souvent cité¹ de 2008, paru dans la revue *Psychological Science*, décrit une expérience très simple. Les participants étaient répartis en deux groupes. Un groupe devait marcher sur un chemin dans les bois, dans un arboretum situé près de Ann Harbor, Michigan, campus où était réalisée l'étude. L'autre groupe devait lui aussi effectuer une marche, mais dans le centre-ville très animé. Puis les deux groupes ont ensuite exécuté une tâche éprouvante sur le plan de la concentration, puisqu'il s'agissait de mémoriser des séries de chiffres dans l'ordre inverse. La principale conclusion de cette étude, c'est que le groupe ayant effectué une marche dans la nature s'est ensuite montré plus performant au test, avec des scores supérieurs à 20 % par rapport à l'autre groupe. L'avantage de la marche en pleine nature était toujours présent la semaine suivante lorsque les chercheurs ont pris les mêmes groupes et inversé les sites : la performance était conditionnée par la marche dans les bois et non par le facteur humain.

Il s'avère qu'il s'agit de l'une des nombreuses études validant la théorie de la restauration de l'attention, qui stipule que passer du temps dans la nature permet d'améliorer votre capacité de concentration. Cette théorie, émise pour la première fois dans les années 1980 par les psychologues de l'université du Michigan, Rachel Kaplan et Stephen Kaplan² (ce dernier ayant cosigné l'étude de 2008 évoqué ici, en compagnie de Marc Berman et John Jonides)³, repose sur la

1. Je souligne que cette étude est souvent citée, car je me base sur les plus de 400 citations identifiées par Google Scholar en 2014.

2. Rachel et Stephen Kaplan, *The Experience of Nature: A Psychological Perspective*, Cambridge University Press, Cambridge, 1989.

3. Berman parle de cette étude et de la théorie de la restauration de l'attention en général dans un article publié en ligne (source de mes citations concernant Berman) : Marc Berman, « Berman on the Brain: How to Boost Your Focus », Huffington Post, 2 février 2012, http://www.huffingtonpost.ca/marc-berman/attention-restoration-theory-nature_b_1242261.html.

notion de fatigue de l'attention. Pour se concentrer, il faut ce que la théorie de la restauration de l'attention appelle une *attention dirigée*. Cette ressource est limitée : si vous l'épuisez, vous aurez du mal à vous concentrer. (Pour le sujet qui nous occupe, nous pouvons considérer cette ressource comme le réservoir limité de volonté de Baumeister évoqué dans la présentation de cette règle.¹) L'étude de 2008 affirme que marcher dans les rues d'une ville animée vous oblige à utiliser l'attention dirigée, car vous devez exécuter des tâches complexes, telles que définir quand traverser une rue sans vous faire écraser ou contourner un groupe de touristes avançant lentement sur le trottoir. Au bout de simplement quinze minutes de cette navigation demandant de la concentration, la réserve d'attention dirigée des sujets affichait un niveau faible.

En revanche, marcher dans la nature vous expose à ce que l'auteur de référence Marc Berman appelle « des stimuli par essence fascinants », prenant pour exemple les couchers de soleil. Ces stimuli « sollicitent peu l'attention, permettant donc aux mécanismes de focalisation de l'attention de se recharger ». Autrement dit, lorsque vous marchez dans la nature, vous n'avez pas besoin de diriger votre attention, car vous avez peu de défis à relever (comme traverser une rue bondée) et votre esprit est suffisamment occupé par des stimuli intéressants pour ne pas avoir besoin de solliciter activement votre attention. Cet état favorise le réapprovisionnement des ressources de l'attention dirigée. Au bout de cinquante minutes de réapprovisionnement, les sujets voyaient leur capacité de concentration se renforcer.

(Vous pourriez bien entendu souligner que le fait de se trouver dehors devant un coucher de soleil met les gens de bonne humeur, ce qui aide à être performant lors de l'exécution de ces

1. Il existe un débat dans la littérature quant au volume de ces deux ressources (identique ou non ?) Mais cela n'a ici pas d'importance. La principale observation, c'est que cette ressource est limitée, nécessaire à l'attention, et qu'elle doit être conservée.

tâches. Mais les chercheurs ont réfuté cette hypothèse en poussant le sadisme jusqu'à répéter l'expérience en plein hiver, lequel est particulièrement rude à Ann Arbor. Marcher dehors par grand froid ne mettait pas les sujets de bonne humeur, mais ils sont parvenus à mieux réussir les épreuves de concentration que les autres sujets.)

L'important pour nous est d'observer que les conséquences de la théorie de la restauration de l'attention vont au-delà des bienfaits de la nature. Le mécanisme central de cette théorie est qu'il est possible de restaurer votre faculté de diriger votre attention à condition de laisser celle-ci se reposer. Une marche dans la nature offre ce genre de répit mental, mais c'est également le cas de nombreuses activités relaxantes, à condition qu'elles offrent « des stimuli par essence fascinants » et ne nécessitent pas une concentration dirigée. Parler à bâtons rompus avec un ami, écouter de la musique tout en préparant le dîner, jouer avec vos enfants, aller courir – les activités auxquelles vous vous adonnez le soir pour couper avec le travail – jouent le même rôle de restauration de l'attention qu'une marche en pleine nature.

En revanche, si vous ne cessez d'interrompre votre soirée pour consulter votre boîte mail et répondre à des messages ou si vous vous réservez quelques heures après le dîner pour rattraper votre retard à l'approche d'une date limite, vous privez vos centres d'attention dirigée du repos dont ils ont besoin pour refaire le plein. Même si ces pincées de tâches professionnelles prennent peu de temps, elles vous empêchent d'atteindre l'état de détente profond propice à la restauration de l'attention. Seule la certitude d'en avoir terminé avec le travail jusqu'au lendemain matin peut convaincre votre cerveau de rétrograder au niveau où il est alors en mesure de recharger les accus pour attaquer le lendemain dans de bonnes conditions. Autrement dit, essayer de caser un peu de travail supplémentaire le soir peut nuire à l'efficacité démontrée

le lendemain et vous rendre *moins* productif que si vous aviez respecté un arrêt intellectuel le soir.

Raison n° 3 : les tâches remplaçant l'arrêt intellectuel du soir ne sont généralement pas très importantes

Le dernier argument plaidant en faveur d'une conclusion claire, nette et définitive de votre journée de travail nous ramène brièvement à Anders Ericsson, l'inventeur de la théorie de la pratique délibérée. La pratique délibérée, évoquée dans la première partie, est le développement systématique de votre capacité à afficher une habileté donnée. Il s'agit de l'activité nécessaire pour vous améliorer dans un domaine. Le travail en profondeur et la pratique délibérée se rejoignent considérablement. En ce qui nous concerne ici, nous pouvons nous servir de la pratique délibérée comme élément de remplacement générique pour des efforts exigeants sur le plan cognitif.

Dans l'article de référence de 1993 d'Ericsson sur le sujet, intitulé « The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance »¹, il consacre une section au bilan de ce que la littérature de recherche révèle sur la capacité de la personne en matière de tâches exigeantes sur le plan cognitif. Ericsson indique que, pour un novice, la limite semble être environ une heure et demie de concentration intense, tandis que chez des experts, elle peut atteindre les quatre heures – mais rarement plus.

L'une des études citées, par exemple, qualifie les habitudes d'un groupe de violonistes virtuoses s'exerçant à l'Universität der Künste de Berlin. Cette étude a révélé que ces musiciens experts jouaient en moyenne pendant trois heures et demie par jour dans un état de pratique délibérée, durée généralement répartie en deux séances. Les musiciens moins doués passaient moins de temps dans un état de profondeur.

1. K. A. Ericsson, R. T. Krampe et C. Tesch-Romer, « The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance », *Psychological Review* 100.3 (1993), p.363-406.

L'enseignement tiré de ces résultats, c'est que votre capacité journalière à travailler en profondeur est limitée. Si vous soignez votre emploi du temps (en utilisant, par exemple, le type de stratégies de productivité décrit dans la règle n° 4), vous devriez atteindre les limites de votre capacité à travailler en profondeur pendant votre journée de travail. Le soir, vous ne serez donc plus en mesure de travailler efficacement en profondeur. N'importe quelle tâche professionnelle exécutée le soir ne devra donc pas faire partie de celles susceptibles de jouer un rôle clé pour votre avancement. Vous opterez probablement pour des tâches superficielles accessoires (exécutées lentement et sans consommer beaucoup d'énergie). Autrement dit, en renonçant à travailler le soir, vous ne passez à côté de rien d'essentiel.

Les trois raisons qui viennent d'être décrites étayent la stratégie consistant à mettre un terme définitif à votre journée de travail. Nous allons conclure sur le sujet en donnant quelques éléments de mise en œuvre.

Pour appliquer cette stratégie avec succès, vous devez d'abord accepter de vous engager à ne pas prêter attention au moindre sujet professionnel, même accessoire, une fois votre journée de travail achevée. Détail capital, cela englobe la vérification de vos e-mails, ainsi que la navigation sur des sites Web en rapport avec votre métier. Dans les deux cas, même une brève incursion professionnelle peut déclencher un flux de distractions qui s'autoalimente et va vous empêcher pendant un très long moment de tirer parti des avantages de l'arrêt intellectuel décrit plus haut (qui n'a pas, par exemple, jeté un œil, un samedi matin, à un e-mail alarmant qui l'a ensuite hanté tout au long du week-end ?).

Autre engagement essentiel pour que cette stratégie porte ses fruits, entourer votre arrêt intellectuel d'un *rituel d'arrêt*

strict que vous respectez à la fin de votre journée de travail afin d'optimiser vos chances de succès. Concrètement, ce rituel doit vous permettre de passer en revue tout objectif, tâche ou projet inachevé et de confirmer pour chacun d'entre eux que (1) vous disposez d'un plan garantissant de le mener à bien ou (2) il est localisé à un endroit où vous le retrouverez le moment venu. Ce processus doit avoir les caractéristiques d'un algorithme : une série d'étapes que vous devez franchir l'une après l'autre. Une fois exécuté, exprimez à haute voix un mot ou une expression signalant la fin du processus (personnellement, je dis « Arrêt effectué ! »). Cette dernière étape peut paraître ringarde, mais elle permet à votre esprit de recevoir le signal lui indiquant qu'il peut se libérer de toute pensée concernant le travail pour le restant de la journée.

Pour que cette suggestion soit plus concrète, passons en revue les différentes étapes de mon rituel d'arrêt personnel (que j'ai mis en place à l'époque où j'écrivais ma thèse, et que j'ai fait évoluer depuis). La première chose que je fais est de jeter un dernier coup d'œil à ma boîte de réception, afin de m'assurer qu'aucun message ne nécessite une réponse urgente avant la fin de la journée. Ensuite, je transfère vers mes listes de tâches officielles toute nouvelle tâche qui me vient à l'esprit ou celles que j'ai griffonnées au cours de la journée. (Je conserve mes listes de tâches sur Google Docs, car l'idée de pouvoir y accéder depuis n'importe quel ordinateur me plaît bien – mais la technologie n'est pas le sujet qui nous préoccupe.) Une fois ces listes ouvertes, je passe en revue *chaque* tâche, puis je jette un œil aux deux ou trois jours suivants dans mon calendrier. Ces deux actions me permettent de ne pas oublier des tâches urgentes, des dates limites importantes ou des rendez-vous qui approchent et auraient pu m'échapper. À ce stade, j'ai fait le tour de tout ce qui figure à mon menu professionnel. Pour achever ce rituel, je me sers de ces informations pour établir un plan d'action grossier pour le lendemain. Une fois

le plan élaboré, je dis « Arrêt effectué » et je cesse alors de penser au travail jusqu'à la fin de journée.

La notion de rituel d'arrêt peut vous sembler extrême de prime abord, mais elle se justifie, à cause de l'effet Zeigarnik, qui doit son nom aux travaux expérimentaux de la psychologue du début du xx^e siècle, Bluma Zeigarnik. Il décrit la façon dont les tâches inachevées accaparent notre attention. Si vous cessez ce que vous êtes en train de faire à 17 h 00 et déclarez « j'en ai fini avec mon travail jusqu'à demain ! », vous aurez probablement du mal à garder l'esprit à distance de vos problèmes professionnels, car les nombreuses obligations non réglées ne cesseront de titiller votre attention tout au long de la soirée (bataille souvent remportée par ces pensées), comme l'ont prouvé les expériences menées par Bluma Zeigarnik.

Au départ, cette difficulté peut vous paraître insurmontable. Comme peut l'attester n'importe quel travailleur du savoir, il y a *toujours* des tâches inachevées. L'idée que vous puissiez atteindre un stade où il est possible de répondre à toutes vos obligations est une chimère. Par chance, nous n'avons pas besoin d'*achever* une tâche pour l'évacuer de notre esprit. Volant à notre secours, notre ami psychologue Roy Baumeister, évoqué précédemment, a écrit un article avec E. J. Masicampo intitulé avec humour « Consider It Done ! » (C'est comme si c'était fait !). Dans cette étude, les deux chercheurs ont commencé par reproduire l'effet Zeigarnik chez leurs sujets (ils leur ont confié une tâche, puis se sont cruellement ingéniés à les interrompre à plusieurs reprises), mais ils ont vérifié qu'ils pouvaient considérablement diminuer l'impact de cet effet en demandant à ces sujets, peu de temps après avoir été interrompus, d'élaborer un plan d'action qui leur permettrait *par la suite* d'achever la tâche en question. Pour citer l'article en question, « suivre un plan bien précis pour atteindre un objectif peut donc non seulement

faciliter les choses, mais également libérer des ressources cognitives pour d'autres activités »¹.

Le rituel d'arrêt décrit plus haut profite à cette tactique visant à combattre l'effet Zeigarnik. Bien qu'il ne vous force pas à identifier explicitement un plan pour chaque tâche figurant dans votre liste (exigence qui serait particulièrement pénible), il vous contraint à prendre en compte toutes les tâches d'une liste, puis à les passer en revue avant de planifier les activités du lendemain. Ce rituel vous permet de veiller à n'oublier aucune tâche : chacune sera révisée quotidiennement et exécutée le moment venu. Autrement dit, votre esprit se retrouve libéré de l'obligation de surveillance permanente de ces obligations – c'est votre rituel d'arrêt qui endosse cette responsabilité.

Les rituels d'arrêt peuvent devenir ennuyeux, car ils vous rajoutent dix à quinze minutes (et même parfois plus) à la fin de votre journée de travail. Mais ils sont nécessaires pour tirer parti de l'oisiveté systématique résumée précédemment. D'expérience, je peux vous dire qu'il devrait vous falloir une ou deux semaines pour que ce rituel porte ses fruits – à savoir pour que votre esprit ait suffisamment confiance en votre rituel pour commencer à vous débarrasser, le soir, des pensées liées à votre travail. Mais une fois bien ancré, ce rituel deviendra partie intégrante de votre vie – au point de vous mettre mal à l'aise si vous ne le respectez pas.

Des décennies de recherches dans différentes branches de la psychologie amènent à la conclusion que le fait de reposer régulièrement votre cerveau améliore la qualité du travail fourni en profondeur. Quand vous travaillez, ne ménagez pas votre peine. Et quand c'est terminé, c'est terminé ! Votre temps de réponse moyen aux e-mails en pâtira peut-être, mais vous compenserez

1. E. J. Masicampo et Roy F. Baumeister, « Consider It Done! Plan Making Can Eliminate the Cognitive Effects of Unfulfilled Goals », *Journal of Personality and Social Psychology* 101.4 (2011), p.667.

très largement cela par un volume de travail important produit chaque jour grâce à votre nouvelle capacité à plonger plus en profondeur que vos collègues épuisés.

RÈGLE N° 2

ÉTREINDRE L'ENNUI

Pour mieux comprendre comment maîtriser l'art du travail en profondeur, je vous conseille de visiter la synagogue Knesses Yisroel de Spring Valley (New York) à 06 h 00 en semaine. Vous avez toutes les chances d'y voir au moins une vingtaine de voitures sur le parking. À l'intérieur, vous découvrirez une vingtaine de membres de la congrégation en train de travailler sur des textes – certains lisent et articulent en silence les mots d'une très ancienne langue, tandis que d'autres débattent deux par deux. À l'extrémité de la salle, un rabbin anime la discussion d'un groupe plus étoffé. Ce rassemblement de bon matin à Spring Valley ne représente qu'une petite partie des centaines de milliers de juifs orthodoxes¹ qui se sont réveillés tôt ce matin-là, comme chaque matin de la semaine, afin d'appliquer un principe essentiel de leur foi : passer chaque jour du temps à étudier les traditions écrites complexes du judaïsme rabbinique.

Adam Marlin, membre de la congrégation Knesses Yisroel qui participe régulièrement à ce groupe d'étude, m'a fait découvrir cet univers. Comme me l'a expliqué Marlin, son objectif est de déchiffrer une page du Talmud chaque jour (parfois, il n'y parvient pas). Il travaille souvent avec un *havrouta* (partenaire d'étude) afin d'aller jusqu'à la limite de ses capacités cognitives.

Ce qui m'intéresse chez Marlin, ce n'est pas sa connaissance des textes anciens, mais le type d'effort qu'il doit fournir pour acquérir cette connaissance. Lorsque je l'ai interrogé, il a mis

1. Mon estimation de « centaines de milliers » de personnes qui étudient chaque jour le Talmud est issue d'un article de Shmuel Rosner, « A Page a Day », *New York Times*, 1^{er} août 2012 (<http://latitude.blogs.nytimes.com/2012/08/01/considering-seven-and-a-half-years-of-daily-talmud-study/>), ainsi que de ma correspondance personnelle avec Adam Marlin.

l'accent sur l'intensité mentale de son rituel matinal. « C'est une discipline sérieuse et extrême, essentiellement constituée de ce "travail en profondeur" [sur lequel tu écris] », m'a-t-il expliqué. « Je dirige une entreprise en plein essor, mais ce rituel est souvent l'effort intellectuel le plus intense que je fournis. » Cet effort n'est pas propre à Marlin, mais caractéristique de cette pratique, comme son rabbin me l'a un jour expliqué : « Vous ne pouvez estimer remplir pleinement cette obligation quotidienne si vous n'exploitez pas au maximum vos capacités mentales. »

Contrairement à nombre de juifs orthodoxes, la foi de Marlin est récente, puisqu'il n'a démarré l'étude rigoureuse du Talmud qu'après l'âge de 20 ans. Ce détail accessoire est révélateur pour le sujet qui nous concerne, car il permet à Marlin de comparer précisément (entre avant et après) l'impact de cette gymnastique mentale – et les résultats l'ont surpris. Marlin avait certes un niveau d'instruction exceptionnellement élevé lorsqu'il a débuté cette pratique – il a trois diplômes d'une université réputée du Nord-Est des États-Unis –, cependant, il a rencontré d'autres membres de la congrégation qui n'avaient fréquenté que de petites écoles religieuses mais « le battaient à plates coutures sur le plan intellectuel ». Certaines de ces personnes sont très brillantes [professionnellement], m'a-t-il expliqué, mais ce n'est pas le fait de fréquenter une grande école qui les a fait progresser sur le plan intellectuel. D'évidence, c'est cette étude quotidienne des textes, démarrée dès l'âge de 10 ou 11 ans. »

Au bout d'un moment, Marlin a commencé à remarquer une amélioration de sa capacité à réfléchir profondément. « Dernièrement, j'ai eu plus d'idées créatives dans ma vie professionnelle », m'a-t-il confié. « Je suis convaincu que c'est lié à cet exercice mental quotidien. Cet effort régulier m'a musclé mentalement après toutes ces années de pratique. Ce n'était pas l'objectif au départ, mais c'est ce qui s'est produit. »

L'expérience d'Adam Marlin illustre une réalité importante concernant le travail en profondeur : la capacité à se concentrer intensément est une habileté qui s'entretient. Cela peut couler de source, mais c'est le point de départ essentiel pour bien cerner cette dimension. D'expérience, il est courant de considérer la concentration ininterrompue comme une *habitude*, comme l'utilisation du fil dentaire – quelque chose dont vous maîtrisez l'utilisation et connaissez les bienfaits, mais que vous négligez par manque de motivation. Cet état d'esprit est séduisant, car cela laisse entendre que vous pouvez transformer votre vie professionnelle (de la distraction à la concentration) du jour au lendemain, à condition de faire preuve d'un minimum de motivation. Mais cette compréhension ignore les difficultés que l'on peut avoir à se concentrer et les heures d'entraînement nécessaires pour renforcer vos « muscles mentaux ». Autrement dit, les idées créatives qu'a désormais Adam Marlin dans sa vie professionnelle n'ont guère de rapport avec la décision prise un jour d'approfondir sa réflexion, mais sont plutôt dues au fait qu'il s'est engagé à entretenir cette faculté tôt chaque matin.

Il existe cependant un important corollaire à cette idée : les efforts pour approfondir votre concentration seront difficiles à fournir si vous n'apprenez pas à votre esprit à se débarrasser de sa dépendance à la distraction. À l'instar des sportifs qui doivent prendre soin de leur corps en dehors des séances d'entraînement, vous aurez du mal à atteindre une grande profondeur de concentration si vous passez le reste du temps à fuir le moindre signe d'ennui.

Cette affirmation est étayée par les recherches de Clifford Nass, le regretté professeur de communication de Stanford, qui était bien connu pour son étude du comportement à l'ère du numérique. Ses travaux ont entre autres révélé que la tendance à

reporter en permanence son attention sur la Toile a un effet négatif durable sur le cerveau. Voici comment Bass a résumé ses découvertes dans une interview de 2010 accordée à Ira Flatow, sur NPR :

Nous avons des échelles qui nous permettent de classer les gens entre ceux qui s'adonnent au multitâche et ceux qui le font rarement. Les différences sont remarquables. Les individus qui font sans arrêt plusieurs choses à la fois ne sont pas capables d'éliminer les informations non pertinentes. Ils ne savent pas gérer leur mémoire de travail. Ce sont des distraits chroniques. Ils activent des parties bien plus imposantes de leur cerveau qui sont inutiles à l'exécution de la tâche souhaitée... ce sont vraiment des loques mentales.

À ce stade, Flatow a demandé à Nass si les personnes régulièrement sollicitées par des divertissements divers admettent cette façon qu'a leur cerveau de se reprogrammer :

Les gens avec qui nous échangeons disent tout le temps : « Écoutez, quand je dois vraiment me concentrer, j'éteins tout et ma concentration est optimale. »¹ Malheureusement, les habitudes qu'ils ont prises rendent impossible ce niveau de concentration extrême. Ils attirent les informations non pertinentes. Ils ne peuvent tout simplement pas rester rivés sur la tâche à exécuter. [accent mis par mes soins]

1. Interview de Clifford Nass du 10 mai 2013, réalisée par Ira Flatow, sur NPR, dans l'émission *Talk of the Nation: Science Friday*. La version audio et la transcription sont disponibles en ligne : « The Myth of Multitasking », <http://www.npr.org/2013/05/10/182861382/the-myth-of-multitasking>. Tragiquement, Nass est décédé soudainement six mois après cet entretien.

Nass a découvert qu'une fois votre cerveau habitué à être distrait, il est difficile de faire passer cette addiction, même lorsque vous *souhaitez* vous concentrer. Plus concrètement, si chaque moment d'ennui potentiel – disons, faire la queue pendant cinq minutes ou vous retrouver seul à une table au restaurant dans l'attente de l'arrivée d'un ami – est compensé par un rapide coup d'œil à votre Smartphone, votre cerveau a sans doute été reprogrammé à un point où, à l'instar des « loques mentales » des travaux de Nass, il n'est pas prêt pour le travail en profondeur – même si vous vous dégagez régulièrement du temps pour vous exercer à adopter ce niveau de concentration.

La règle n° 1 vous a enseigné comment intégrer le travail en profondeur à votre emploi du temps et à le conforter à l'aide de routines et rituels destinés à vous aider à atteindre régulièrement les limites de votre capacité de concentration. La règle n° 2 vous aidera à repousser sensiblement ces limites. Les stratégies à suivre reposent sur l'idée cruciale selon laquelle, pour tirer le meilleur parti du travail en profondeur, il faut s'exercer. Comme précisé précédemment, cet entraînement doit avoir deux objectifs : améliorer votre capacité à vous concentrer intensément *et* vaincre votre désir de succomber à des distractions. Ces stratégies englobent diverses approches, de la mise en quarantaine des distractions à la maîtrise d'une forme particulière de méditation, qui, associées, vous offrent une feuille de route pratique pour la transformation de votre esprit. Cet esprit peu familier de la concentration cessera d'être ravagé par les sources de distraction, pour devenir un instrument capable d'afficher un niveau de concentration extrême.

Faire une pause après une période de concentration plutôt qu'une période de distraction

Bon nombre pensent qu'ils peuvent passer sans problème d'un état de distraction à un état de concentration. Mais, comme je viens de le démontrer, cette supposition est optimiste : une fois que vous êtes programmé pour être distrait, vous y êtes « accro ». Au vu de cette réalité, cette stratégie est conçue pour vous aider à reprogrammer votre cerveau de façon à rester plus facilement focalisé sur la tâche à exécuter.

Avant d'entrer dans les détails, commençons par étudier une suggestion souvent émise pour l'addiction à la distraction qui ne résout pas notre problème : le shabbat d'Internet (parfois appelé détox numérique). Dans sa version élémentaire, ce rituel vous demande de dégager une période – généralement, un jour par semaine – pendant laquelle vous vous abstenez de toucher à la technologie réseau. De la même manière que le shabbat de la bible hébraïque implique une période de silence et de réflexion parfaitement adaptée pour apprécier Dieu et ses actions, le shabbat d'Internet est destiné à vous rappeler ce que vous manquez lorsque vous avez les yeux rivés sur un écran.

On ne sait pas très bien qui a institué le shabbat d'Internet, mais c'est le journaliste William Powers qui a répandu la pratique, en 2010, dans *Hamlet's Blackberry*, réflexion sur la technologie et le bonheur de l'être humain. Comme Powers l'a résumé par la suite dans une interview, « faites ce qu'a fait Thoreau, à savoir apprendre à rester légèrement à distance du monde connecté – ne fuyez pas »¹.

1. « Author Disconnects from Communication Devices to Reconnect with Life », *PBS NewsHour*, 16 août 2010.

De nombreux conseils concernant ce problème de distraction suivent ce modèle générique consistant à trouver de temps en temps des créneaux pour se sortir du fracas. Certains se réservent un ou deux mois par an, tandis que d'autres optent, comme Powers, pour un jour par semaine, d'autres encore préférant se dégager une ou deux heures par jour. Toutes les variantes sont bénéfiques, mais si vous considérez le problème sous l'angle de la programmation cérébrale, d'évidence, un shabbat d'Internet ne peut à lui seul soigner un cerveau distrait. Si vous mangez équilibré seulement un jour par semaine, vous ne risquez pas de perdre du poids, car vous passez le plus clair de votre temps à vous empiffrer. Alors, si vous passez simplement une journée par semaine à résister à la distraction, il est fort probable que vous ne parveniez pas à faire baisser l'envie malade de votre cerveau de céder à ces stimuli, car vous passez la majeure partie de votre temps à cela.

Je propose une alternative au shabbat d'Internet. Au lieu de vous éloigner temporairement des sources de distraction afin de vous concentrer, préférez plutôt marquer une pause entre deux périodes de concentration. Pour être plus concret, émettons l'hypothèse que l'utilisation d'Internet vous permette de rechercher des stimuli distrayants. (Vous pouvez bien entendu vous servir d'Internet dans un état de concentration intense, mais cela s'avère particulièrement difficile pour quelqu'un d'accro à la distraction.) De même, admettons que travailler sans Internet soit synonyme d'un état de concentration plus intense. (Vous pouvez bien entendu trouver des moyens d'être distrait sans être connecté au réseau, mais il est plus facile d'y résister.)

Maintenant que nous avons présenté ces catégories, penchons-nous sur le fonctionnement de cette stratégie : programmez à l'avance vos créneaux d'utilisation d'Internet, puis évitez la Toile en dehors de ces créneaux. Au travail, je vous suggère de

placer à côté de votre ordinateur un carnet sur lequel vous noterez le prochain créneau pendant lequel vous pourrez vous servir d'Internet. Jusqu'à l'horaire en question, toute connexion au réseau est interdite, même si votre envie est grande.

L'idée se cachant derrière cette stratégie, c'est que l'utilisation d'un service source de distraction ne diminue pas en soi la capacité de votre cerveau à se concentrer. C'est plutôt le fait de passer en permanence, au moindre signe d'ennui ou de difficulté cognitive, d'activités à forte valeur ajoutée avec peu de stimuli à des activités à faible valeur ajoutée avec beaucoup de stimuli qui apprend à votre esprit à ne jamais tolérer l'absence de nouveauté. Cette bascule constante affaiblit les muscles mentaux responsables d'organiser les nombreuses sources rivalisant pour accaparer votre attention. En isolant l'utilisation d'Internet (et donc en isolant les distractions), vous réduisez au minimum le nombre de fois où vous cédez à la distraction. Et, ce faisant, vous renforcez les muscles chargés de sélectionner ce qui doit retenir votre attention.

Par exemple, si votre prochain créneau Internet est programmé dans trente minutes et que vous commencez à ressentir un certain ennui qui conduit à l'envie de céder à une source de distraction, les trente prochaines minutes de résistance se muent en séance de gymnastique destinée à faire travailler votre concentration. Une journée entière avec des plages de distraction programmées devient donc une journée entière d'entraînement mental.

Si l'idée de base associée à cette stratégie est simple, il peut s'avérer ardu de mettre cette dernière en œuvre. Pour vous aider à y parvenir, voici trois éléments importants à prendre en compte.

Élément n° 1 : cette stratégie fonctionne même si vous êtes tenu par votre métier d'utiliser très fréquemment Internet et de répondre rapidement aux e-mails.

Si vous devez passer chaque jour des heures en ligne ou répondre rapidement à des e-mails, pas de problème : cela signifie simplement que vos *créneaux Internet* seront plus nombreux que ceux d'une personne dont le poste demande une connectivité moindre. L'important n'est pas le nombre ou la durée de vos créneaux Internet, mais de veiller à ce que vos *créneaux hors-ligne* soient parfaitement respectés.

Imaginez par exemple que, pendant une période de deux heures entre des réunions, vous deviez programmer la consultation de votre boîte de réception toutes les quinze minutes. Admettons que ces consultations ne prennent en moyenne que cinq minutes. Il est donc suffisant de programmer, pendant ces deux heures, un créneau Internet toutes les quinze minutes, le reste du temps étant consacré à des créneaux hors-ligne. Dans cet exemple, vous finirez par passer, pendant cette période de deux heures, environ quatre-vingt-dix minutes hors-ligne, en train de résister activement à la distraction. Cela fait un entraînement intensif pour la concentration qui ne vous oblige pas à sacrifier une trop grande partie de votre temps de connexion.

**Élément n° 2 : quelle que soit votre façon
de programmer vos créneaux Internet,
les périodes en dehors de ces créneaux
doivent absolument rester vierges
de toute utilisation d'Internet.**

En théorie, ce principe est facile à respecter, mais au vu de la journée de travail chaotique type, il n'est pas si évident à mettre en œuvre. L'emploi de cette stratégie vous confrontera inévitablement à un problème : très vite, vous prendrez conscience que pour avancer dans l'exécution de votre tâche appartenant à un créneau hors-ligne, il vous faut récupérer des informations sur Internet. Si le créneau Internet suivant n'est pas pour tout de suite, vous risquez de vous retrouver coincé. Dans cette situation, la tentation est de céder, de chercher l'information, puis de revenir à votre créneau hors-ligne. *Vous devez résister à cette tentation !* Internet est attirant : vous pensez récupérer seulement un e-mail important dans votre boîte de réception, mais il est difficile de ne pas jeter un œil aux autres messages « urgents » qui viennent de tomber. Quelques exceptions de ce genre suffisent pour que votre esprit commence à considérer comme perméable la barrière entre les créneaux en ligne et hors-ligne, ce qui a pour effet de diminuer les bienfaits de la stratégie.

Il est donc crucial que, dans cette situation, vous n'abandonniez pas un créneau hors-ligne, même si vous vous retrouvez coincé. Dans la mesure du possible, basculez vers une autre activité hors-ligne pour le restant de votre créneau en cours (et même profitez-en pour vous détendre). Si ce n'est pas possible – vous devez peut-être exécuter rapidement l'activité hors-ligne en question –, la réponse correcte est de *changer* votre emploi du temps de façon que votre prochain créneau Internet démarre plus tôt. Mais la clé pour réaliser ce changement n'est pas de faire démarrer immédiatement ce créneau Internet. Laissez-vous au

moins cinq minutes avant de vous connecter. Ce délai est peu important et ne contrariera donc pas trop votre progression, mais il n'est pas négligeable d'un point de vue comportemental, car il sépare le désir de vous connecter de la récompense associée au passage à l'acte.

Élément n° 3 : le fait de programmer l'utilisation d'Internet aussi bien à la maison qu'au travail peut enrichir encore plus votre entraînement en matière de concentration.

Si vous êtes collé à l'écran de votre Smartphone ou ordinateur portable le soir et le week-end, il est probable que votre comportement en dehors de votre travail annule bon nombre de tentatives de reprogrammation de votre cerveau effectuées au bureau (il existe alors peu de différences entre les deux environnements). Dans ce cas, je vous suggère d'employer la stratégie de programmation de créneaux Internet une fois la journée de travail achevée.

Pour simplifier les choses, lorsque vous vous fixez des créneaux d'utilisation d'Internet après le travail, vous pouvez intégrer une communication temporaire à vos créneaux hors-ligne (par exemple, envoyer un SMS à un ami pour convenir de l'endroit où vous allez vous retrouver pour dîner), ainsi qu'un processus temporaire de récupération d'informations (par exemple, consulter sur votre téléphone le plan du quartier où se trouve le restaurant). Mais en dehors de ces exceptions consenties pour des raisons pratiques, lorsque vous êtes dans un créneau hors-ligne, rangez votre téléphone, ignorez les SMS et abstenez-vous d'utiliser Internet. Comme pour la variante professionnelle de cette stratégie, si Internet occupe une place de choix dans vos soirées, pas de problème : il vous suffit de programmer des créneaux Internet qui durent longtemps. L'essentiel n'est pas d'éliminer ou de diminuer le temps total consacré à une activité distrayante, mais de vous offrir au cours de la soirée plein d'occasions de *résister* à l'envie de céder à ces sources de distraction au moindre signe d'un ennui naissant.

En dehors du travail, c'est lorsque vous êtes dans une situa-

tion où vous devez attendre (par exemple à la caisse du supermarché) qu'il est particulièrement difficile d'appliquer cette stratégie. Si vous êtes dans un créneau hors-ligne, il est alors crucial que vous vous prépariez à ce moment d'ennui temporaire afin de le combattre avec pour seules armes vos pensées. Attendre et s'ennuyer est devenu une expérience nouvelle dans la vie moderne, mais vu sous l'angle d'un entraînement à la concentration, elle est incroyablement précieuse.

En bref, pour parvenir à travailler en profondeur, vous devez reprogrammer votre cerveau de sorte qu'il n'ait aucune difficulté à résister aux stimuli de la distraction. Cela ne signifie pas que vous deviez vous débarrasser de tous les comportements distrayants. Il suffit d'éliminer la faculté qu'ont ces comportements de détourner votre attention. La stratégie très simple de programmation de créneaux Internet que je vous ai proposée aidera considérablement votre attention à retrouver toute son autonomie.

Travailler comme Teddy Roosevelt

Si vous aviez fréquenté Harvard lors de l'année universitaire 1876-1877, vous auriez probablement remarqué un étudiant de première année, effronté, maigre et tout en nerfs, avec des rouflaquettes et une énergie incroyable. Il s'appelait Theodore Roosevelt. Et si vous étiez devenu ami avec ce jeune homme, vous auriez noté quelque chose de paradoxal chez lui.¹

D'un côté, son attention vous aurait peut-être semblé désespérément dispersée, sorte d'« éventail incroyable de centres d'intérêt »², comme le disait un camarade de classe – éventail que le biographe Edmund Morris a répertorié : boxe, lutte, culturisme, cours de danse, lecture de poèmes et l'obsession de toute une vie, le naturalisme. (La logeuse de Roosevelt, sur Winthrop Street, voyait d'un mauvais œil que son jeune locataire dissèque et empaille des spécimens dans sa chambre.) Il a cultivé cette passion pour le naturalisme au point de publier un premier livre, *The Summer Birds of the Adirondacks*, l'été qui a suivi la fin de sa première année d'étude. Cet ouvrage a reçu un excellent accueil dans le *Bulletin of the Nuttall Ornithological Club*³ – publication, inutile de préciser, qui prenait au sérieux les livres sur les oiseaux – et s'est avéré suffisamment bon pour que Morris considère le si jeune Roosevelt comme « l'un des jeunes naturalistes les plus calés des États-Unis »⁴.

1. Les informations sur les habitudes de Theodore Roosevelt à Harvard sont tirées de la fantastique biographie d'Edmund Morris : *The Rise of Theodore Roosevelt*, Random House, New York, 2001. Les pages 61 à 65 renferment en particulier le catalogue, dressé par Morris, des activités universitaires de Roosevelt, ainsi qu'un extrait d'une lettre de Roosevelt à sa mère qui décrit ses habitudes de travail. Le calcul précis selon lequel Roosevelt consacre un quart de sa journée type à étudier est tiré de la page 64.

2. *Ibid.*, p. 64.

3. Tiré de la note 37 du chapitre intitulé « The Man with the Morning in His Face ».

4. *Ibid.* p. 67. J'ai attribué cette évaluation à Morris, même si elle est quelque peu indirecte, car Morris affirme qu'après la publication de *The Summer Birds of the Adirondacks*, le père de Roosevelt a dû ressentir cela pour son fils.

Pour mener tant d'activités en dehors de l'université, Roosevelt devait sérieusement restreindre le temps consacré à ce qui aurait dû être son objectif premier : ses études à Harvard. Morris s'est servi du journal et des lettres de Roosevelt de cette période pour estimer que le futur président ne passait pas plus d'un quart de sa journée type à étudier. On aurait pu donc s'attendre à ce que les notes de Roosevelt s'effondrent, mais il n'en était rien. Ce n'était pas le meilleur étudiant de sa classe, mais il n'avait assurément aucune difficulté particulière : lors de sa première année, il a obtenu des notes avec mention dans cinq matières sur sept. Le paradoxe de Roosevelt s'explique par sa méthode unique pour effectuer son travail scolaire. Il établissait son programme sur huit heures, de 08 h 30 à 16 h 30. Il retranchait ensuite le temps passé en cours et à réciter, à faire du sport (une fois par jour) et à déjeuner. Les fragments qui restaient étaient considérés comme des créneaux exclusivement réservés aux études. Ces créneaux ne formaient pas un grand nombre d'heures au total, mais il en tirait le meilleur parti en se consacrant *uniquement* au travail scolaire, avec une *intensité* foudroyante. « Le temps qu'il passait à son bureau était comparativement modeste, explique Morris, mais sa concentration était tellement intense et sa lecture si rapide qu'il pouvait s'accorder plus de temps libre que la plupart des étudiants. »¹

Cette stratégie vous demande de faire occasionnellement montre de la même intensité que Roosevelt au cours de votre journée de travail. Il s'agit en particulier d'identifier une tâche profonde (à savoir une tâche dont l'exécution nécessite de travailler en profondeur) située en tête de votre liste de priorités. Estimez le temps que vous consacriez en temps normal à une obligation de ce type, puis fixez-vous une date limite précise qui *diminue considérablement* la durée évaluée. Dans la mesure du possible,

1. *Ibid.*, p. 64.

engagez-vous publiquement à respecter cette date limite – par exemple, en indiquant à la personne en attente de la réalisation du projet la date à laquelle il sera terminé. Si ce n'est pas possible (ou si cela met en danger votre mission), motivez-vous en programmant un compte à rebours sur votre téléphone, que vous placerez de manière très visible sur votre bureau.

À ce stade, il ne devrait y avoir qu'un moyen d'achever à temps la tâche profonde : *travailler avec une grande intensité* – pas de pause pour consulter vos e-mails, pas de rêverie, pas de navigation sur Facebook, pas de passages multiples à la machine à café. À l'instar de Roosevelt à Harvard, attentez-vous à la tâche, armé de tous vos neurones jusqu'à ce qu'elle cède sous le poids de votre concentration indéfectible.

Dans un premier temps, tentez l'expérience une seule fois par semaine – en habituant votre cerveau à la concentration intense, mais également en lui octroyant le temps de repos nécessaire entre les séances, ce qui vous permettra de faire baisser votre stress. Une fois que vous aurez confiance dans votre capacité à troquer concentration contre temps nécessaire pour achever une tâche, augmentez la fréquence de ces séances à la Roosevelt. Pensez cependant à faire en sorte que les délais que vous vous imposez soient tenables. Vous devez être en mesure de battre régulièrement le chronomètre (ou tout du moins d'en être très proche), mais il faut pour cela une concentration de tous les instants.

Cette stratégie repose sur une motivation très simple. Le travail en profondeur demande un niveau de concentration bien supérieur à ce que peuvent maîtriser la plupart des travailleurs du savoir. Les séances à la Roosevelt mettent en œuvre des délais artificiels afin de vous aider à accroître systématiquement le niveau que vous pouvez atteindre régulièrement – faisant suivre ainsi, en quelque sorte, une formation par intervalles aux centres de l'attention de votre cerveau. Autre bienfait, ces séances sont incompatibles avec la distraction (il

est impossible de céder aux sources de distraction tout en respectant les délais imposés). Par conséquent, chaque séance menée à son terme est potentiellement source d'ennui et d'un désir accru de rechercher de nouveaux stimuli – mais vous résistez. Comme indiqué dans la précédente stratégie, plus vous vous entraînez à résister à ces fortes envies, plus résister devient facile.

Après avoir suivi cette stratégie pendant quelques mois, votre compréhension de la notion de concentration aura probablement changé, car vous serez maintenant capable d'atteindre des niveaux d'intensité sans précédent. Et si vous ressemblez au Roosevelt jeune, vous serez alors en mesure de réaffecter le temps libre supplémentaire acquis à de plus grands plaisirs de la vie, comme essayer d'impressionner les membres sagaces du Nuttall Ornithological Club.

Méditer de manière productive

Pendant les deux ans que j'ai passés au MIT après ma thèse, en tant qu'attaché de recherche, nous vivions ma femme et moi dans un très joli petit appartement de Beacon Hill, quartier historique de Boston, sur Pinckney Street. J'habitais Boston et je travaillais à Cambridge, mais les deux villes étaient proches l'une de l'autre – séparées de 1,6 km, de chaque côté de la rivière Charles. Bien décidé à rester en bonne forme physique, même pendant le long et sombre hiver de la Nouvelle-Angleterre, j'ai décidé de tirer parti de cette proximité pour effectuer le trajet à pied le plus souvent possible.

Ma routine me faisait marcher jusqu'au campus le matin, en traversant le Longfellow Bridge par tous les temps (à ma grande consternation, les services de la ville déblaient rarement rapidement le sentier après les tempêtes de neige). À l'heure du dé-

jeuner, j'enfilais ma tenue de jogging et je rentrais chez moi en courant par un chemin plus long qui longe les berges de la rivière Charles, empruntant alors le Massachusetts Avenue Bridge. Après un déjeuner rapidement avalé et une douche, je prenais généralement le métro qui traverse le fleuve pour retourner au campus (ce qui faisait un trajet plus court d'environ cinq cents mètres), puis je rentrais à la maison à pied une fois ma journée de travail terminée. Autrement dit, j'ai passé *beaucoup* de temps debout pendant cette période, ce qui m'a poussé à développer l'exercice que je vous conseille d'adopter pour vous entraîner à travailler en profondeur : *la méditation productive*.

Cette méditation productive a pour objectif de profiter d'une période où vous êtes occupé physiquement, mais pas mentalement – la marche, la course à pied, la conduite, la douche – pour vous concentrer exclusivement sur un problème professionnel donné. En fonction de votre métier, ce problème peut être la conception d'un article, la rédaction d'une intervention, la révision d'une démonstration ou le peaufinage d'une stratégie commerciale. Comme avec la méditation de pleine conscience, vous devez reporter votre attention sur le problème quand votre esprit a tendance à vagabonder ou à décrocher.

Lorsque j'habitais Boston, j'avais l'habitude de pratiquer la méditation productive au cours d'une de mes expéditions pédestres quotidiennes, sinon toutes. Ma progression a entraîné l'amélioration de mes résultats. J'ai par exemple fini par définir le plan des chapitres d'une partie assez importante de mon dernier ouvrage tout en marchant ou en courant. J'ai également progressé dans la résolution des nombreux problèmes techniques épineux rencontrés dans mes travaux de recherche.

Je vous conseille d'adopter vous aussi la méditation productive. Vous n'avez pas forcément besoin de vous plier chaque jour à une longue séance, mais votre objectif est d'effectuer deux ou

trois séances par semaine. Il est heureusement facile de trouver le temps nécessaire pour mettre en place cette stratégie, car vous profitez alors des créneaux qui seraient autrement perdus (comme lorsque vous sortez le chien ou faites le trajet entre votre domicile et le bureau, et inversement). Exécutée correctement, cette stratégie peut accroître votre productivité professionnelle au lieu d'amputer votre journée de travail. En fait, vous pouvez même envisager de programmer une marche en cours de journée, précisément dans l'optique d'employer la méditation productive, afin de résoudre votre problème le plus urgent.

Je ne prône pas cet exercice pour gagner en productivité (même si les bienfaits dans ce domaine sont appréciables), mais vous permettre d'améliorer rapidement votre capacité à réfléchir intensément. D'expérience, je peux vous dire que la méditation productive exploite les deux concepts clés exposés au début de la présente règle. En vous contraignant à résister à la distraction et à reporter sans cesse votre attention sur un problème bien défini, vous renforcez les muscles servant à résister aux sources de distraction. Et quand vous centrez de plus en plus profondément votre attention sur un problème donné, vous aiguisiez votre concentration.

Pour que la méditation productive porte ses fruits, il est important d'admettre, à l'instar de toutes les formes de méditation, qu'elle nécessite une pratique régulière. Lorsque j'ai employé pour la première fois cette stratégie, les premières semaines après avoir décroché mon doctorat, j'étais désespéré par toutes les sources de distraction qui m'assaillaient – il ne ressortait pas grand-chose de mes longues séances de « réflexion ». Il m'a fallu une douzaine de séances avant d'en tirer vraiment parti. Il en sera probablement de même pour vous. Faites donc preuve de patience. Mais afin d'accélérer ce processus, voici deux conseils que vous pourriez suivre.

Conseil n° 1 : méfiez-vous des distractions et des boucles

En tant que novice, lorsque vous démarrez une séance de méditation productive, le premier acte de rébellion de votre esprit sera d'émettre des pensées sans rapport avec le sujet choisi, mais apparemment plus intéressantes. Dans mon cas, par exemple, mon esprit parvenait souvent à détourner mon attention vers la rédaction d'un e-mail que je savais inévitable. Objectivement, le fil de cette pensée est excessivement ennuyeux, mais, sur le moment, il peut vous paraître incroyablement fascinant. Lorsque vous remarquez que votre attention se détourne discrètement du problème à régler, rappelez-vous calmement que vous pourrez revenir sur cette pensée plus tard, puis recentrez votre attention sur le thème choisi.

Une distraction de ce type est à plus d'un titre l'ennemi numéro 1 à combattre afin de prendre l'habitude de s'adonner à la méditation productive. La boucle est un autre adversaire plus retors, mais tout aussi dangereux. Face à un problème épineux, votre esprit est programmé pour éviter une trop grande dépense énergétique. Il peut par exemple éviter d'approfondir le problème en repassant en boucle ce que vous savez déjà à son propos. Par exemple, lorsque je me penche sur une démonstration, mon esprit a tendance à remanier à de multiples reprises des résultats préliminaires très simples, afin d'éviter le travail plus ardu consistant à définir la solution à partir de ces résultats. Méfiez-vous des boucles, car elles peuvent rapidement ruiner toute une séance de méditation productive. Lorsque vous en repérez une, faites-vous la remarque que vous semblez être à l'intérieur d'une boucle, puis redirigez votre attention vers la phase suivante.

Conseil n° 2 : structurez votre réflexion en profondeur

« Réfléchir profondément » à une solution semble aller de soi, mais ce n'est pas le cas. Confronté à un problème épineux dans un environnement sans aucune distraction, vous allez vous rendre compte, bien que vous ayez suffisamment de temps à consacrer à sa résolution, que les étapes qui devraient suivre ne sont pourtant pas évidentes. En me fondant sur mon expérience personnelle, je peux vous dire qu'il est particulièrement utile de structurer ce processus de réflexion profonde. Je vous suggère de commencer par passer soigneusement en revue des *variables* pertinentes pour la résolution du problème, puis de les stocker dans votre mémoire à court terme. Par exemple, si vous travaillez sur le plan d'un chapitre de livre, les variables pertinentes pourraient être les principaux points que vous souhaitez traiter dans ce chapitre. Mais si vous tentez de résoudre un problème de mathématiques, ces variables peuvent être de véritables variables, hypothèses ou lemmes. Une fois les variables pertinentes identifiées, définissez la *question suivante* à laquelle vous devez répondre en utilisant ces variables. Dans l'exemple du chapitre de livre, cette question pourrait être : « Par quoi vais-je débiter ce chapitre ? » Pour un problème de mathématiques, ce serait par exemple : « Qu'est-ce qui peut clocher si je ne tiens pas compte de cette propriété ? » Une fois les variables pertinentes stockées et la question suivante identifiée, vous disposez d'un élément précis sur lequel centrer votre attention.

En supposant que vous soyez capable de répondre à la question de l'étape suivante, la dernière étape de cette approche structurée vers la réflexion en profondeur est de *consolider* vos gains en vérifiant bien la réponse identifiée. À ce stade, vous pouvez encore atteindre un autre niveau de profondeur en répétant le processus. Ce cycle consistant à passer en revue et à stocker les

variables, identifier et répondre à la question de la phase suivante, puis consolider vos gains s'apparente à une séance intensive d'entraînement de votre faculté de concentration. Elle vous aidera à tirer plus de choses de vos séances de méditation productive et à accélérer le rythme auquel vous améliorerez votre capacité à côtoyer les profondeurs.

Mémoriser un jeu de cartes

En l'espace de cinq minutes seulement, Daniel Kilov est capable de mémoriser un jeu de cartes mélangé, une chaîne de cent chiffres définie au hasard ou cent quinze formes abstraites (ce dernier exploit constituant le record d'Australie). Il n'est donc pas surprenant que Kilov ait remporté dernièrement deux médailles d'argent successives aux championnats d'Australie de mémorisation. Mais ce qui *est* surprenant, c'est qu'il ait fini par devenir un athlète mental, vu son histoire.

« Je ne suis pas né pourvu d'une mémoire exceptionnelle », m'a affirmé Kilov. En effet, au lycée, il se jugeait étourdi et désorganisé. Il avait également des difficultés scolaires et on a fini par lui diagnostiquer un trouble déficitaire de l'attention. C'est à la suite d'une rencontre fortuite avec Tansel Ali, l'un des plus grands champions du pays en matière de mémorisation, que Kilov a commencé à faire sérieusement travailler sa mémoire. Lorsqu'il a décroché son diplôme universitaire, il avait déjà remporté sa première médaille dans un championnat national.¹

Cette transformation en athlète mental de tout premier plan a été rapide, mais il n'est pas le seul à avoir réussi ce tour de force. En 2006, l'auteur scientifique Joshua Foer a remporté le « USA Memory Championship » après seulement un an d'entraînement (intensif) – parcours qu'il a raconté dans son ouvrage à succès de 2011, intitulé *Aventures au cœur de la mémoire*². Mais pour nous, l'élément important de l'histoire de Kilov est ses performances

1. Les citations de Daniel Kilov sont tirées de ma correspondance personnelle avec lui. Certains détails de son histoire sont issus de sa biographie en ligne, <http://mentalathlete.wordpress.com/about/> et de Lieu Thi Pham, « In Melbourne, Memory Athletes Open Up Shop », ZDNet, 21 août 2013, <http://www.smartplanet.com/blog/global-observer/in-melbourne-memory-athletes-open-up-shop/>. Pour en savoir plus sur les scores de Kilov lors du championnat l'ayant vu remporter deux médailles, allez sur le site Web World Memory Statistics : <http://www.world-memory-statistics.com/competitor.php?id=1102>.

2. Joshua Foer, *Aventures au cœur de la mémoire : l'art et la science de se souvenir de tout*, traduit par Pierre Reigner, Robert Laffont, 2012.

universitaires pendant cette période de développement intensif de sa mémoire. Pendant qu'il entraînait son cerveau, il est passé de la situation d'un étudiant avec des difficultés et un trouble déficitaire de l'attention à celle d'un diplômé avec mention très bien d'une université australienne particulièrement exigeante. Il a très vite été accepté dans le programme de doctorat de l'une des toutes premières universités du pays, où il étudie actuellement sous la houlette d'un philosophe renommé.

L'explication de cette transformation provient de la recherche menée par Henry Roediger, à la tête du Memory Lab de l'université de Washington, à Saint Louis. En 2014, Roediger et ses collaborateurs ont envoyé une équipe faire passer une batterie de tests cognitifs aux participants de l'Extreme Memory Tournament, qui se déroulait à San Diego. Ils souhaitaient comprendre ce qui différenciait ces champions de la mémorisation des individus lambda. « Nous avons découvert que l'une des différences les plus remarquables entre ces athlètes de la mémoire et nous autres est une faculté cognitive qui n'est pas du tout une mesure directe de la mémoire, *mais de l'attention* »¹, a expliqué Roediger dans un article de blog du *New York Times* (accent mis par mes soins). La faculté en question, désignée sous le terme de « contrôle attentionnel », mesure la capacité du sujet à rester concentrer sur des informations essentielles.

Autrement dit, cet entraînement de la mémoire a pour effet d'améliorer votre faculté de concentration, laquelle peut ensuite être utilisée avec succès pour n'importe quelle tâche impliquant un travail en profondeur. Nous pouvons donc supposer que Daniel Kilov n'est pas devenu un étudiant extrêmement brillant grâce à sa mémoire hors norme, mais c'est sa volonté d'améliorer cette mémoire qui lui a apporté (soit dit en passant) l'avantage (le travail en profondeur) nécessaire pour réussir dans les études.

1. Benedict Carey, « Remembering, as an Extreme Sport », Well Blog, *New York Times*, 19 mai 2014.

La stratégie décrite ici implique de reproduire un élément clé de l'entraînement de Kilov et donc d'obtenir les mêmes progrès en matière de concentration. Il s'agit en particulier d'acquérir une habileté classique mais assez impressionnante figurant dans l'arsenal de la plupart des athlètes mentaux : la capacité à mémoriser un jeu de cartes mélangé.

La technique de mémorisation des cartes que je vais vous apprendre est l'œuvre de quelqu'un qui en connaît un rayon sur ce type de défi, puisqu'il s'agit de Ron White, ancien champion des États-Unis et recordman mondial de la discipline.¹ White insiste avant tout sur le fait que les professionnels de la mémorisation ne tentent *jamais* de mémoriser machinalement, à savoir de consulter à de multiples reprises les informations et de les répéter dans leur tête. Cette méthode de mémorisation, bien que populaire chez les étudiants à bout de souffle à force de réviser, traduit une mauvaise compréhension du fonctionnement du cerveau. Nous ne sommes pas conçus pour intégrer rapidement des informations abstraites, mais nous excellons dans l'art de nous souvenir de scènes particulières. Repensez à un événement mémorable récent de votre vie : séance inaugurale d'une conférence ou retrouvailles avec un ami que vous n'aviez pas vu depuis longtemps. Essayez de visualiser la scène aussi nettement que possible. La plupart des gens sont en mesure d'avoir un souvenir étonnamment net de l'événement – même si, à l'époque, ils n'avaient fourni aucun effort particulier pour le mémoriser. Si vous comptiez précisément les détails formant un de ces souvenirs particuliers, vous seriez surpris de leur nombre. Autrement dit, votre esprit est capable de retenir énormément d'éléments –

1. L'article de White dont je me suis inspiré est disponible en ligne : Ron White, « How to Memorize a Deck of Cards with Superhuman Speed », article invité, *The Art of Manliness*, 1er juin 2012, <http://www.artofmanliness.com/2012/06/01/how-to-memorize-a-deck-of-cards/>.

s'ils sont stockés correctement. La technique de mémorisation des cartes de White repose sur ce concept.¹

Pour vous préparer à cette tâche de mémorisation d'un grand volume d'informations, White vous recommande de commencer par ancrer dans votre esprit l'image mentale de votre parcours dans cinq pièces de votre habitation. Par exemple, vous arrivez dans l'entrée, puis vous tournez dans la salle de bain du rez-de-chaussée, ressortez, avant d'entrer dans la chambre d'ami, puis de vous rendre dans la cuisine et enfin de descendre au sous-sol. Dans chaque pièce, faites apparaître une image mentale nette de ce que vous voyez.

Une fois que vous parvenez facilement à vous souvenir de ce parcours mental dans un endroit bien connu, mémorisez dix éléments dans chacune de ces pièces. White conseille des éléments imposants (et donc plus faciles à retenir), comme un bureau, et non pas un crayon. Établissez ensuite l'ordre dans lequel vous regardez chacun de ces éléments. Dans l'entrée, par exemple, vous pouvez regarder le tapis d'entrée, puis les chaussures qui se trouvent juste à côté, le banc au-dessus des chaussures, et ainsi de suite. En tout, cela fait seulement cinquante éléments. Ajoutez-en deux (dans votre jardin, par exemple), afin de disposer des cinquante-deux éléments dont vous aurez besoin par la suite lorsque vous relierez ces images à toutes les cartes d'un jeu traditionnel.

Effectuez cet exercice de visite mentale de votre maison, en regardant les éléments de chaque pièce dans un ordre bien précis. Vous devriez constater que, parce qu'il repose sur des images de lieux et d'objets familiers, ce type d'exercice est bien plus facile que la mémorisation machinale datant du temps où vous étiez à l'école.

1. Vous trouverez plusieurs liens entre la mémorisation et la pensée dans l'ouvrage de Frances A. Yates, *l'Art de la mémoire*, traduit par Daniel Arasse, Gallimard, 1975.

La seconde étape préparatoire à la mémorisation d'un jeu de cartes est l'association d'une personne ou chose mémorable à chacune des cinquante-deux cartes. Pour faciliter l'opération, essayez de donner une certaine logique à l'association de la carte à l'image correspondante. White, par exemple, conseille d'associer Donald Trump au roi de carreau (*diamonds* – diamants – en anglais, symbole de richesse). Effectuez ces associations jusqu'à pouvoir tirer au hasard une carte du paquet et vous souvenir immédiatement de l'image associée. Comme précédemment, l'utilisation d'images mémorables et d'associations simplifiera la tâche consistant à faire le lien entre les deux éléments.

Les deux étapes mentionnées ci-dessus sont des étapes *préalables*, à savoir des choses que vous faites une seule fois, puis que vous exploitez sans arrêt afin de mémoriser les cartes proprement dites. Une fois ces étapes franchies, vous êtes prêt pour la tâche principale : mémoriser le plus vite possible l'ordre des cinquante-deux cartes récemment battues. Cette méthode est très simple. Entamez le parcours mental de votre habitation. À chaque élément rencontré, jetez un œil à la carte suivante du jeu et imaginez la chose ou la personne mémorable en train de faire quelque chose de facile à retenir près de l'élément en question. Par exemple, si le premier élément est l'endroit où se situe le tapis dans l'entrée et que la première carte est le roi de carreau, vous pouvez imaginer Donald Trump en train d'essuyer ses mocassins hors de prix sur votre tapis d'entrée.

Avancez méticuleusement dans les différentes pièces, en associant les bonnes images mentales aux différents objets, dans le bon ordre. Après avoir « fait » une pièce, vous souhaitez peut-être la parcourir plusieurs fois de suite afin de bien ancrer les images. Une fois l'opération effectuée, vous voici prêt à tendre le jeu de cartes à un ami, puis à le stupéfier par votre faculté à énumérer dans l'ordre les différentes cartes sans regarder le

paquet. Pour ce faire, il suffit bien entendu d'effectuer une fois de plus votre parcours mental en reliant chaque personne ou chaque chose que vous retenez facilement à la carte correspondante.

Si vous vous exercez à employer cette technique, vous découvrirez, comme bon nombre d'athlètes mentaux avant vous, que vous êtes capable de mémoriser tout un jeu de cartes en l'espace de quelques minutes. Plus important que d'épater la galerie, ce genre d'activité entraîne votre esprit. Pour dérouler la procédure décrite ci-dessus, vous devez centrer votre attention à maintes reprises sur un objectif bien clair. Comme le muscle qui réagit au poids des haltères, votre esprit renforce sa capacité à se concentrer – ce qui vous permet ensuite de trouver plus facilement la profondeur de concentration.

Il vaut cependant la peine de mettre l'accent sur le fait que la mémorisation de cartes ne présente rien de spécial. N'importe quel processus de réflexion nécessitant une attention inébranlable peut produire un effet similaire – qu'il s'agisse d'étudier le Talmud, comme le fait Adam Marlin au début de la règle n° 2, de pratiquer la méditation productive ou d'essayer d'apprendre à l'oreille les notes de guitare d'une chanson (chose que j'adorais faire). Si la mémorisation d'un jeu de cartes vous semble bizarre, choisissez une autre tâche demandant des facultés cognitives similaires. La clé de cette stratégie ne repose pas sur les spécificités, mais sur l'idée motivante selon laquelle votre capacité de concentration n'a d'égale que votre engagement à la cultiver.

RÈGLE N° 3

DIRE ADIEU AUX RÉSEAUX SOCIAUX

En 2013, l'auteur et consultant multimédia Baratunde Thurston a mis en œuvre une expérience consistant à se déconnecter de sa vie numérique pendant vingt-cinq jours : pas de Facebook, pas de Twitter, pas de Foursquare (service qui l'a consacré « Mayor of the Year » en 2011), ni même de messagerie électronique. Il avait besoin d'une pause. Thurston, qualifié par des amis d'« homme le plus connecté au monde », avait participé à plus de 59 000 conversations Gmail et été l'auteur de plus de 1 500 publications sur son mur Facebook au cours de l'année ayant précédé le début de son expérience. « J'étais épuisé. Cuit. Claqué. Grillé », a-t-il expliqué.

Cette expérience menée par Thurston est connue, car il en a parlé dans un article de fond du magazine *Fast Company*, ironiquement intitulé « #UnPlug » (débrancher). Comme il le souligne dans l'article, Thurston n'a pas mis trop de temps à s'habituer à une vie déconnectée. « À la fin de la première semaine, le rythme paisible de mes journées me semblait bien moins étrange », a-t-il reconnu. « Le fait de ne pas apprendre de choses me stressait moins. J'avais le sentiment de toujours exister même si je ne partageais pas sur Internet les preuves de cette existence. » Thurston conversait avec des inconnus. Il appréciait la nourriture sans en parler sur Instagram. Il s'est acheté un vélo (« il s'avère qu'il est plus facile de faire du vélo sans essayer d'aller en même temps sur Twitter »)¹. « Ça s'est terminé trop vite », a regretté Thurston.² Mais il avait des start-up à diriger et

1. La mention de l'utilisation de Twitter par Thurston fait référence aux tweets du 13 mars 2013 depuis le compte Twitter @Baratunde.

2. Tiré de l'article de Baratunde Thurston intitulé « #UnPlug », paru dans le numéro de juillet-août 2013 de *Fast Company*.

des livres à vendre. Par conséquent, une fois les vingt-cinq jours écoulés, il a fait son retour en ligne, à contrecœur.

L'expérience de Baratunde Thurston résume clairement deux points importants sur notre relation actuelle avec les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter et Instagram, et les sites d'info-divertissement tels que Business Insider et BuzzFeed – deux catégories de distraction en ligne que j'appelle « outils de réseau » dans les pages qui vont suivre. Tout d'abord, nous admettons de plus en plus que ces outils fragmentent le temps dont nous disposons et nuisent à notre faculté de concentration. Cette réalité ne fait plus trop débat, car nous le ressentons tous. C'est un véritable problème pour nombre de personnes différentes, mais il est plus particulièrement désastreux si vous essayez d'améliorer votre capacité à travailler en profondeur. Dans la règle précédente, par exemple, j'ai décrit plusieurs stratégies destinées à vous aider à renforcer votre faculté de concentration. Ces efforts deviendront bien plus ardues si vous vous comportez comme le Baratunde Thurston d'avant son expérience, en permettant que votre existence en dehors de votre entraînement demeure une masse confuse d'applications et de favoris de navigateur. La volonté étant limitée, plus vous portez à votre attention des outils attirants, plus vous avez de mal à rester concentré sur un élément important. Pour maîtriser l'art du travail en profondeur, vous devez donc reprendre le contrôle de votre temps et de votre attention face aux nombreuses sources de diversion tentant de s'en emparer.

Avant de commencer à répliquer face à ces distractions, nous devons mieux comprendre le contexte. Cela m'amène au second point important résumant l'expérience de Baratunde Thurston : l'impuissance avec laquelle les travailleurs du savoir abordent aujourd'hui ce problème d'outils de réseau et d'attention. Submergé par la tendance de ces outils à accaparer son temps, Thurston a estimé que la seule solution était carrément de quitter (temporai-

rement) Internet. L'idée qu'un *congé sabbatique d'Internet*¹ soit la seule alternative à la distraction générée par les réseaux sociaux et l'infodivertissement se répand de plus en plus dans les sphères culturelles.

L'ennui avec cette réponse binaire au problème, c'est que ces deux choix sont bien trop sommaires pour être utiles. L'idée de fuir l'Internet est bien entendu impensable pour la plupart des gens (à moins que vous soyez journaliste et que vous écriviez un article sur la distraction). Personne n'est censé suivre l'exemple de Baratunde Thurston – et cette réalité justifie que l'on s'en tienne à l'autre possibilité de l'alternative existante : accepter le fait que notre état de distraction actuel soit inévitable. Même éclairé par son congé sabbatique d'Internet, Thurston n'a pas mis longtemps pour retrouver l'état fragmenté dans lequel il était avant son expérience. Le jour où j'ai entamé l'écriture du présent chapitre, seulement six mois après la publication de l'article de Thurston dans *Fast Company*, le Baratunde de nouveau captivé par les outils de réseau avait déjà envoyé une dizaine de Tweets dans les quelques heures ayant suivi son réveil.

Cette règle tente de nous faire sortir de cette ornière en nous proposant une troisième solution : accepter le fait que ces outils ne sont pas mauvais par essence et que certains peuvent même concourir à votre succès, voire être vitaux pour votre équilibre ; *mais dans le même temps*, il faut accepter que l'ampleur de la sollicitation de votre temps et attention par un site (sans parler des données personnelles) soit bien plus strictement contrôlée et être conscient que la plupart des gens doivent donc bien moins souvent utiliser ce genre d'outils. Autrement dit, je ne vous demanderai

1. À noter que le *congé sabbatique d'Internet* est différent du shabbat d'Internet évoqué dans la règle n° 2. Ce dernier implique que vous éloigniez régulièrement mais brièvement d'Internet (généralement une journée pendant le week-end), tandis que le premier décrit une longue pause dans votre vie numérique qui dure de nombreuses semaines – et parfois même plus.

pas de désertier carrément Internet comme Baratunde Thurston l'a fait pendant vingt-cinq jours en 2013. Mais je vous demanderai de rejeter l'état d'hyperconnectivité empreinte de distraction qui l'a conduit à mener cette expérience radicale. Il existe un juste milieu que vous devez viser si vous souhaitez prendre l'habitude de travailler en profondeur.

La première étape pour trouver ce juste milieu en matière de sélection d'outils de réseau est de comprendre le processus de décision employé par défaut par la plupart des internautes. À l'automne 2013, j'ai eu un aperçu de ce processus en écrivant un article expliquant les raisons pour lesquelles je ne m'étais jamais créé un compte Facebook. Cet article était censé être une explication nullement accusatoire, mais nombre de lecteurs se sont mis sur la défensive et ont justifié *leur* utilisation de ce service. Voici quelques-unes de ces justifications :

« À la base, je vais sur Facebook pour me distraire. Je vois ce que font mes amis, je poste des photos marrantes et je fais de brefs commentaires. »

« [Quand] je me suis inscrit, [je ne savais pas trop pourquoi]... Par simple curiosité, j'ai rejoint un forum sur le thème des brèves histoires de fiction. Cela m'a permis d'améliorer mon style d'écriture et je me suis fait de bons amis. »

« [Je vais sur] Facebook parce que plein de personnes que j'ai connues au lycée y sont également. »¹

1. Témoignages tirés des sections de commentaires des deux articles suivants que j'ai rédigés sur un blog à l'automne 2013 :

- « Why I'm (Still) Not Going to Join Facebook: Four Arguments That Failed to Convince Me », <http://calnewport.com/blog/2013/10/03/why-im-still-not-going-to-join-facebook-four-arguments-that-failed-to-convince-me/>.

- « Why I Never Joined Facebook », <http://calnewport.com/blog/2013/09/18/why-i-never-joined-facebook/>.

Voici ce qui me frappe dans ces réponses (qui sont représentatives des très nombreux retours que j'ai eus sur le sujet) : les justifications sont étonnamment accessoires. Je ne doute pas, par exemple, que l'auteur du premier témoignage trouve Facebook divertissant, mais je pense qu'il ne manquait pas de solutions pour se divertir avant de s'y inscrire. Je parierais en outre que cet utilisateur parviendrait à tromper l'ennui si ce service devait tout à coup fermer. Au mieux, Facebook constitue une solution de divertissement (sans doute assez médiocre) de plus aux nombreuses qui existaient déjà.

Un autre commentateur a indiqué se faire des amis sur un forum consacré à l'écriture. Je ne doute pas de l'existence de ces amis, mais nous pouvons supposer que ces amitiés sont superficielles – vu qu'elles s'entretiennent en envoyant de très courts messages sur un réseau informatique. Ces amitiés superficielles n'ont rien de répréhensible, mais ne sont sans doute pas au centre de la vie sociale de cet internaute. On peut dire la même chose du commentateur qui a repris contact avec ses anciens camarades de lycée : c'est une distraction sympathique mais guère au centre de sa conception des relations sociales ou du bonheur.

Pour être clair, loin de moi l'idée de dénigrer les bienfaits identifiés précédemment – ils n'ont rien d'illusoire ou de peu judicieux. Mais j'insiste sur le fait qu'ils sont accessoires et tiennent quelque peu du hasard. (En revanche, si vous demandiez à quelqu'un de justifier l'utilisation plus générale de la Toile ou de la messagerie électronique, les arguments seraient bien plus concrets et irréfutables.) Vous pourriez rétorquer que *ce qui est utile est utile* : si vous trouvez un avantage, même modeste, à l'utilisation d'un service tel que Facebook, pourquoi vous en priver ? C'est un état d'esprit axé sur les avantages, peu importe leur nature, car leur existence suffit à justifier l'utilisation d'un outil de réseau. Concrètement :

La sélection des outils de réseau en fonction de leurs avantages, quels qu'ils soient. L'utilisation d'un outil de réseau se justifie si vous êtes en mesure d'identifier n'importe quel bienfait associé ou une chose à côté de laquelle vous passeriez si vous n'utilisiez pas l'outil en question.

Bien entendu, le problème de cette approche, c'est qu'elle ignore tous les points négatifs associés aux outils en question. Ces services sont conçus pour devenir addictifs – pour accaparer votre temps et votre attention, au détriment d'activités plus en prise directe avec vos objectifs professionnels et personnels (tels que le travail en profondeur). Au final, si vous vous servez régulièrement de ces outils, vous parviendrez au stade de la connectivité saturée en sources de distractions susceptibles de vous épuiser et qui a empoisonné la vie de Baratunde Thurston et de millions d'autres personnes comme lui. C'est là que se révèle la nature insidieuse de l'état d'esprit centré sur les avantages, quels qu'ils soient. L'utilisation des outils de réseau peut être néfaste. Si vous n'essayez pas de peser le pour et le contre, mais préférez exploiter le moindre petit avantage pour justifier l'utilisation effrénée d'un outil, vous endommagez involontairement votre capacité à réussir dans l'univers du travail du savoir.

Objectivement, cette conclusion ne doit pas vous surprendre. Dans le contexte des outils de réseau, nous nous sommes habitués à adopter l'état d'esprit axé sur les avantages. Mais en prenant un peu de recul, et si nous considérons cet état d'esprit dans le contexte plus large de la main-d'œuvre qualifiée, ce mode de sélection d'outils paraît soudain bizarre et anhistorique. Autrement dit, une fois mis de côté la rhétorique révolutionnaire entourant tout ce qui concerne Internet – le sentiment, résumé dans la première partie, que vous êtes soit totalement impliqué dans « la révolution », soit un grincheux iconoclaste –, vous vous rendrez très vite compte que les outils de réseau ne sont

pas exceptionnels. Il ne s'agit que d'outils, au même titre que le marteau du forgeron ou du pinceau de l'artiste, utilisés par des ouvriers qualifiés afin de mieux exercer leur métier (et parfois pour rendre leur temps libre plus agréable). Dans toute l'histoire, les ouvriers qualifiés ont toujours jeté sur les nouveaux outils un regard très pointu et sceptique à l'heure de décider de les adopter ou non. Pourquoi les travailleurs du savoir n'en feraient pas autant vis-à-vis d'Internet ? Le fait que le travail qualifié repose sur des bits numériques ne change pas la donne.

Pour comprendre à quoi pourrait ressembler une sélection plus minutieuse des contenus, il est pertinent de commencer par échanger avec quelqu'un dont le métier consiste à employer des outils (non numériques) et qui doit entretenir une relation complexe avec ces derniers pour réussir. Par chance, j'ai justement trouvé ce genre de personne, un major anglais dégingandé qui a réussi sa reconversion comme agriculteur, qui s'appelle (comme de juste) Forrest Pritchard.

Forrest Pritchard est à la tête de Smith Meadows, ferme familiale située à une heure à l'ouest de Washington DC, qui figure parmi les nombreuses exploitations regroupées dans les vallées des Blue Ridge Mountains. Peu de temps après avoir repris les terres de ses parents, Pritchard a abandonné la monoculture traditionnelle pour se tourner vers le concept, nouveau à l'époque, de bétail élevé en plein air. L'exploitation ne vend pas en gros – vous ne trouverez pas de steaks Smith Meadows dans les magasins de la chaîne de produits bio Whole Foods – mais directement aux consommateurs sur les marchés animés de producteurs de la zone métropolitaine de Washington DC. Au dire de tous, la ferme prospère dans un secteur d'activité qui récompense rarement les petites exploitations.¹

1. Pour en savoir plus sur Forrest Pritchard et Smith Meadows, allez sur <http://smith-meadows.com/>.

J'ai rencontré Pritchard sur le marché de producteurs de Takoma Park, dans le Maryland, où le stand Smith Meadows marche bien. Dépassant de trente centimètres la plupart de ses clients banlieusards et vêtu de l'incontournable pantalon de flanelle à la couleur passée du fermier, Pritchard est l'artisan type sûr de son fait. Je suis allé vers lui, car tenir une exploitation agricole requiert de bien savoir gérer des outils et je souhaitais comprendre comment un artisan évoluant dans un univers non numérique abordait cette tâche vitale.

« La fenaison est un bon exemple », m'a-t-il dit peu de temps après avoir commencé à parler du sujet. « Je peux vous donner un aperçu des tenants et des aboutissants sans avoir à dissimuler les aspects économiques sous-jacents. »

Quand Pritchard a repris Smith Meadows, la ferme faisait elle-même son foin, a-t-il expliqué, afin de nourrir les animaux les mois d'hiver, lorsque la pâture est impossible. La fenaison s'effectue notamment grâce à un matériel que l'on appelle botteleuse. Si vous élevez des animaux sur la côte Est des États-Unis, posséder une botteleuse coule de source, car vous devez donner du foin à vos animaux. Pourquoi dépenser de l'argent pour acheter de la nourriture alors que vous disposez d'une herbe d'excellente qualité qui pousse gratuitement sur vos terres ? Si un agriculteur adhère à l'approche axée sur les avantages utilisée par les travailleurs du savoir, il va acquérir une botteleuse. Comme me l'a expliqué Pritchard (après s'être excusé par avance de râler), si en bon agriculteur basique je suivais ce mode de pensée simpliste, « je compterais les jours me séparant de l'apparition du panneau "À vendre" sur la propriété ». À l'instar de la plupart des personnes exerçant son métier, il utilise un processus de réflexion plus élaboré quand il s'agit d'évaluer des outils. Et après avoir appliqué ce processus à la botteleuse, Pritchard s'est empressé de la revendre : Smith Meadows achète désormais tout le foin qu'elle utilise.

Voici pourquoi...

« Commençons par étudier les coûts de la fenaison », a dit Pritchard. « Tout d'abord, il y a le carburant, l'entretien et le hangar abritant la botteleuse. Vous devez également payer des taxes dessus. » Ces coûts directement mesurables étaient cependant les facteurs faisant couler de source sa décision. Mais les « coûts d'opportunité » méritaient une plus grande réflexion : « Si je fais du foin l'été, je ne peux rien faire d'autre. Par exemple, actuellement, j'élève des poulets pendant cette période. Cela génère de la trésorerie, car je les vends, ainsi que du fumier me servant à améliorer la qualité de mes terres ». Vient ensuite le problème tout aussi subtil d'évaluation de la valeur secondaire d'une botte de foin achetée. Comme me l'a expliqué Pritchard, « lorsque je fais rentrer du foin, j'échange des liquidités contre des protéines animales, ainsi que du fumier (une fois la nourriture passée par le système digestif des animaux), ce qui signifie que j'obtiens plus de nutriments pour mes terres en échange de mon argent. J'évite également de compacter mes terres en faisant rouler des machines très lourdes dessus pendant tout l'été. »

Lorsqu'il a pris sa décision concernant la botteleuse, Pritchard a occulté les coûts financiers directs, qui s'équilibrent, pour porter son attention sur le problème plus délicat de la santé de ses terres à long terme. Pour les raisons décrites précédemment, Pritchard en a conclu qu'acheter du foin permettait d'avoir des champs en meilleure santé, résumant la situation ainsi : « La base, c'est la fertilité des sols. » Selon ce raisonnement, il devait se séparer de la botteleuse.

Vous remarquerez la complexité de la décision de Pritchard concernant le choix de son outil. Elle met en lumière une réalité importante : le fait qu'identifier un *avantage* quelconque suffise à consacrer du temps, de l'argent et son attention est presque risible pour les gens évoluant dans son secteur d'activité. Une botteuse présente *bien entendu* des avantages – *tout* outil vendu dans un magasin agricole a certes une utilité, mais il a *bien sûr* également des inconvénients. Pritchard espérait que cette décision serait nuancée. Il a commencé avec en tête un principe de base clair – la qualité de ses sols est fondamentale à sa réussite professionnelle – avant de trancher sur la pertinence de l'utilisation d'un outil en particulier.

Si vous êtes un travailleur du savoir – particulièrement désireux de prendre l'habitude de travailler en profondeur –, vous devriez effectuer la sélection de vos outils avec le même degré de minutie que les ouvriers qualifiés, tels que les agriculteurs. Je vais tenter de généraliser cette stratégie d'évaluation, que j'appelle *l'approche de l'artisan*, nom qui insiste sur le fait que les outils sont des aides pour atteindre les objectifs plus généraux liés au métier de la personne.

L'approche de l'artisan en matière de sélection d'outils : identifiez les facteurs clés conditionnant réussite et bonheur dans vos vies professionnelle et personnelle. Adoptez uniquement un outil si ses influences positives sur ces facteurs dépassent largement les influences négatives.

Vous remarquerez que cette approche de l'artisan en matière de sélection d'outils s'oppose à l'approche axée sur la prise en compte d'un avantage quel qu'il soit. Alors qu'avec cette dernière, n'importe quelle influence positive potentielle justifie l'utilisation de l'outil, avec la variante de l'« artisan », ces influences

positives touchent des facteurs liés à ce qui est vraiment important pour vous et compensent les aspects négatifs.

Bien que l'approche de l'artisan rejette la simplicité de l'approche visant à tenir compte de n'importe quel avantage, elle n'occulte pas les bienfaits incitant les gens à utiliser les outils de réseau ou ne désigne pas d'emblée le caractère bon ou mauvais de telle technologie : elle vous demande simplement de tenir compte de l'outil de façon nuancée et mesurée à l'image de ce qui se fait depuis toujours dans d'autres métiers en matière de travail qualifié.

Les trois stratégies à suivre sont destinées à vous permettre d'abandonner plus facilement l'état d'esprit privilégiant n'importe quel avantage et d'opter pour la philosophie plus réfléchie de l'artisan quand il s'agit de choisir des outils sollicitant votre attention et vous demandant du temps. Ce conseil est important, car l'approche de l'artisan n'est pas nette et précise. Repérer ce qui est le plus opportun dans votre vie, puis tenter d'évaluer les impacts de divers outils sur ces facteurs ne dépend pas de l'application d'une simple formule, mais demande de la pratique et des expérimentations. Les stratégies qui suivent apportent une certaine structure pour cette pratique et cette expérimentation en vous forçant à reconsidérer vos outils de réseau sous de nombreux angles différents. Associées, elles devraient vous aider à entretenir une relation plus élaborée avec vos outils, de façon à vous permettre de contrôler de nouveau suffisamment votre temps et votre attention, dans l'optique de favoriser la réussite de la mise en œuvre des idées présentées dans la seconde partie.

Appliquer la loi de Pareto à vos habitudes en matière d'Internet

Malcolm Gladwell n'utilise pas Twitter. Dans une interview accordée en 2013, il expliquait pourquoi : « Qui dit que mes fans souhaitent me lire sur Twitter ? » Il poursuivait ensuite en plaisantant : « Je connais plein de monde qui aimerait bien me voir moins. »¹ Michael Lewis, autre auteur au succès retentissant, n'utilise pas non plus ce service, expliquant dans *The Wire* : « Je ne tweete pas et je ne pourrais même pas vous dire comment lire ou trouver un message sur Twitter. » Comme mentionné dans la première partie, le rédacteur du *New Yorker* plusieurs fois récompensé, George Packer, évite également ce service et il vient seulement de succomber à la nécessité d'avoir un Smartphone.

Ces trois auteurs ne jugent pas Twitter inutile et consentent bien volontiers que d'autres auteurs y trouvent une utilité. Packer a en fait avoué ne pas employer Twitter en réponse à un article ouvertement pro-Twitter rédigé avec enthousiasme par le regretté critique média du *New York Times* David Carr :

Et aujourd'hui, près d'un an plus tard, est-ce que Twitter a fait de mon cerveau de la bouillie ? Non, je suis simultanément sur bien plus de récits que je ne le pensais possible et au lieu de passer une demi-heure à surfer pour trouver l'éclair, prendre connaissance des nouvelles de la journée et de la façon dont les gens y réagissent va aussi vite que d'attendre mon café chez Starbucks.²

1. Tiré d'une intervention de Malcolm Gladwell lors de l'International Digital Publishing Forum, dans le cadre de la BookExpo America Convention organisée en mai 2013 à New York. Vous trouverez un résumé de son intervention, qui comprend les citations mentionnées dans le présent chapitre, ainsi que des extraits de vidéos dans « Malcolm Gladwell Attacks NYPL: «Luxury Condos Would Look Wonderful There» », Huffington Post, 29 mai 2013, http://www.huffingtonpost.com/2013/05/29/malcolm-gladwell-attacks-_n_3355041.html.

2. Tiré de « Why Twitter Will Endure », par David Carr pour le *New York Times*, en janvier 2010.

En même temps, Gladwell, Lewis et Packer n'ont pas le sentiment que les avantages de Twitter suffisent à compenser ses défauts dans des circonstances particulières. Lewis craint par exemple qu'une utilisation plus fréquente ne mine son énergie et sa capacité à rechercher et à écrire d'excellentes histoires : « L'accessibilité excessive des gens est incroyable. Dans ma vie, plein d'échanges ne sont pas enrichissants. C'est carrément appauvrissant. »¹ Pour sa part, Packer s'inquiète de la distraction : « Twitter, c'est le crack de l'accro aux médias. »² Il va jusqu'à qualifier l'enthousiasme affiché par Carr à propos du service de « vision la plus effrayante de l'avenir qu'il m'ait été donné de lire depuis dix ans ».

Inutile de débattre pour savoir si ces auteurs ont eu raison de prendre la décision de se tenir à distance de Twitter (et d'autres services similaires), car les chiffres de ventes et les récompenses parlent d'eux-mêmes. Voyons-y plutôt l'illustration courageuse de la mise en œuvre de l'approche de l'artisan pour la sélection d'outils. À une époque où tant de travailleurs du savoir – et surtout ceux évoluant dans les domaines créatifs –, demeurent prisonniers de l'état d'esprit consistant à se baser sur le moindre avantage, il est rafraîchissant de voir une approche plus aboutie pour effectuer le tri parmi ces services. Mais l'extrême rareté de ces exemples nous rappelle qu'il n'est pas aisé d'effectuer en toute confiance ce genre d'évaluation réfléchie. Prenez la complexité du processus de réflexion mis en lumière plus haut dans le cas de Pritchard face à l'achat éventuel d'une botteleuse : pour bon nombre de travailleurs du savoir et les nombreux outils qu'ils utilisent, ces décisions présentent la même complexité. Par

1. Tiré de l'interview suivante de Michael Lewis : Nicole Allan, « Michael Lewis: What I Read », *The Wire*, 1^{er} mars 2010, <http://www.thewire.com/entertainment/2010/03/michael-lewis-what-i-read/20129/>.

2. Tiré d'un sondage réalisé pour le site Web du *New Yorker* : George Packer, « Stop the World », *The New Yorker*, 29 janvier 2010, <http://www.newyorker.com/online/blogs/george-packer/2010/01/stop-the-world.html>.

conséquent, cette stratégie a pour but de structurer un peu ce processus de réflexion afin de rendre moins complexe le choix des outils en fonction de l'importance qu'ils revêtent à vos yeux.

La première étape de cette stratégie est d'identifier les principaux objectifs dans vos vies professionnelle et personnelle. Si vous avez une famille, par exemple, vous pouvez avoir comme objectifs personnels de donner une bonne éducation à vos enfants et d'avoir un foyer bien organisé. Dans la sphère professionnelle, les objectifs en question dépendent du métier que vous exercez. En tant que professeur, par exemple, j'ai deux objectifs importants : être un bon enseignant devant mes étudiants, un mentor efficace pour mes étudiants de troisième cycle, et être un chercheur efficace. Bien que vos objectifs soient probablement différents, l'essentiel est que la liste soit limitée à ce qui est le plus essentiel pour vous et qu'elle renferme les descriptions élaborées requises. (Si votre objectif est par exemple de « faire un million d'euros de ventes » ou « publier six articles en un an », il est trop précis pour notre propos.) Une fois cette identification réalisée, vous devriez avoir un petit nombre d'objectifs aussi bien pour votre vie professionnelle que pour votre existence personnelle.

Définissez ensuite, pour chaque objectif, deux ou trois activités importantes qui vous aideront à l'atteindre. Ces activités doivent être suffisamment précises pour vous permettre de vous imaginer clairement en train de les mener. Mais elles doivent également être suffisamment générales pour ne pas être liées à un résultat unique. Par exemple, « effectuer de meilleures recherches » est trop général (ça donne quoi, concrètement, d'« effectuer de meilleures recherches » ?), tandis que « terminer à temps l'article sur les spectres de diffusion des ondes pour la conférence à venir » est trop précis (c'est un résultat unique). Dans ce contexte, une bonne activité pourrait être la suivante : « lire régulièrement

et comprendre les tout derniers résultats des travaux de recherche dans mon domaine de prédilection ».

La prochaine étape de cette stratégie est de prendre en compte les outils de réseau que vous utilisez actuellement. Pour chaque outil de ce genre, passez en revue les activités clés identifiées et demandez-vous si son utilisation a *une influence positive considérable, une influence négative considérable* ou *peu d'influence* sur la pratique régulière et fructueuse de l'activité. Vient maintenant la décision importante : ne continuer de vous servir de cet outil que vous si vous avez conclu qu'il a des influences positives non négligeables compensant les influences négatives.

Pour mieux illustrer la mise en œuvre de cette stratégie, prenons un cas concret. Admettons que Michael Lewis ait indiqué, pour sa carrière d'auteur, l'objectif suivant, avec les activités essentielles correspondantes.

OBJECTIF PROFESSIONNEL : créer des histoires bien rédigées, axées sur le récit et capables de modifier la compréhension du monde par les gens.

ACTIVITÉS CLÉS DESTINÉES À FAVORISER L'ATTEINTE DE L'OBJECTIF :

- Effectuer des travaux de recherche en faisant preuve de patience et de profondeur.
- Soigner la rédaction en donnant un sens à ma mission.

Imaginons maintenant que Lewis utilise cet objectif pour décider d'utiliser ou non Twitter. Notre stratégie l'oblige à étudier l'impact de Twitter sur les activités clés répertoriées, censées l'aider à atteindre son objectif. Aucun élément ne peut permet d'affirmer que Twitter rendrait bien meilleur Lewis dans l'exercice de l'une de ces activités. Pour lui, je suppose que les activités de recherche en profondeur lui imposent de passer des semaines et des mois à apprendre à découvrir un petit nombre de sources (il est passé maître dans l'art de la technique journalistique consistant à faire parler une source au cours de nombreux entretiens), tandis que, pour écrire de manière soignée, il faut être à bonne distance de toute distraction. Dans les deux cas, Twitter n'a, au mieux, aucun impact réel et, au pire, peut avoir une influence négative considérable, en fonction de la sensibilité de Lewis à l'addiction que peut déclencher ce service. Conclusion, Lewis ne doit pas se servir de Twitter.

À ce stade, vous pourriez affirmer que nous en tenir à ce seul exemple est une démarche artificielle ignorant les domaines dans lesquels Twitter a le plus de chances d'être utile. Pour les auteurs, en particulier, Twitter est souvent présenté comme un outil destiné à nouer des liens avec leur public, ce qui peut faire grimper les ventes. Mais, pour un auteur comme Michael Lewis, à l'heure d'évaluer les aspects importants de sa vie professionnelle, le marketing ne mérite probablement pas d'être un objectif à part entière, car, de par sa réputation, il est assuré de bénéficier d'une couverture massive dans les médias, *si* l'ouvrage est vraiment bon. Il a donc plus intérêt à s'atteler à écrire le meilleur ouvrage possible et non à essayer de décrocher quelques ventes supplémentaires par un biais inefficace. Autrement dit, la question n'est pas de savoir si Twitter présente un avantage pour Lewis, mais si Twitter exploite de manière significative et influe positivement sur les activités les plus importantes de sa vie professionnelle.

Et pour un auteur moins connu ? Dans ce cas, le marketing joue un rôle plus essentiel dans la réalisation de ses objectifs. Mais à l'heure d'identifier les deux ou trois activités les plus importantes associées à l'atteinte de cet objectif, il est peu probable que le type de contact bilatéral permis par Twitter fasse partie de la liste. C'est le résultat d'un simple calcul. Imaginons que notre auteur hypothétique s'attache consciencieusement à envoyer dix tweets individuels par jour, cinq jours par semaine – chacun d'eux étant destiné à un nouveau lecteur potentiel. Estimons maintenant que 50 % des personnes contactées par ce biais deviennent des admirateurs fidèles qui achèteront à coup sûr le prochain ouvrage de l'auteur. Pendant les deux ans que pourrait prendre l'écriture du livre, cela ferait deux mille ventes – soit, au mieux, un chiffre modeste pour un marché sur lequel il faut deux ou trois fois plus de ventes *par semaine* pour que l'ouvrage devienne un succès. Encore une fois, la question n'est pas de savoir si Twitter présente certains avantages, mais de déterminer s'il en présente *suffisamment* pour compenser ce qu'il vous impose au niveau du temps et de l'attention (deux ressources particulièrement précieuses pour un auteur).

Après avoir vu un exemple d'utilisation de cette approche dans la sphère professionnelle, abordons le domaine des objectifs personnels, davantage propice à la controverse. Appliquons en particulier cette approche à l'un des outils les plus omniprésents et féroce­ment défendus de notre culture : Facebook.

Quand ils justifient l'utilisation de Facebook (ou des services de réseaux sociaux similaires), la plupart des gens soulignent son importance pour leur vie sociale. Appliquons donc notre stratégie afin de comprendre si Facebook connaît ce succès en raison de son impact positif sur cet aspect de nos objectifs personnels. Pour ce faire, nous allons de nouveau utiliser un objectif hypothétique et des activités de soutien essentielles.

OBJECTIF PERSONNEL : entretenir des amitiés proches et gratifiantes avec un groupe de personnes importantes à mes yeux.

ACTIVITÉS CLÉS DESTINÉES À FAVORISER L'ATTEINTE DE CET OBJECTIF :

- Prendre régulièrement le temps d'entretenir le lien avec les personnes essentielles pour moi (par exemple, une longue conversation, un repas, une activité menée ensemble).
- Donner de ma personne à ceux qui sont importants pour moi (par exemple, en faisant des sacrifices significatifs qui améliorent leur vie).

Tout le monde ne partagera pas cet objectif ou ces activités de soutien, mais, tout de même, vous conviendrez qu'elles s'appliquent à de nombreuses personnes. Revenons maintenant en arrière et appliquons notre logique de filtrage à l'exemple de Facebook dans la poursuite de cet objectif personnel. Ce service présente bien entendu un grand nombre d'avantages en matière de vie sociale. Pour n'en citer que quelques-uns, il vous permet de reprendre contact avec les personnes que vous n'avez vues depuis longtemps, d'entretenir un rapport modéré avec des personnes que vous connaissez mais ne côtoyez pas régulièrement, d'être plus facilement au courant des événements importants dans la vie des gens (mariage, album photo du petit dernier) et de tomber sur des communautés ou groupes en ligne correspondant à vos centres d'intérêt.

Il s'agit là d'avantages indéniablement offerts par Facebook, mais aucun n'a une influence positive majeure sur les deux activités répertoriées, car celles-ci se déroulent hors-ligne et demandent des efforts importants. Il ressortirait donc de notre stratégie une

conclusion peut-être surprenante, mais limpide : *Facebook est certes bénéfique à votre vie sociale, mais aucun de ses avantages n'est suffisamment important s'agissant de ce qui vous tient vraiment à cœur dans ce domaine pour justifier que ce service sollicite votre attention et accapare votre temps.*¹

Clairement, je ne prône pas l'abandon de Facebook, mais je montre que, pour cette étude de cas précise (révélatrice), la stratégie proposée impliquerait de fermer son compte Facebook. Il existe cependant d'autres scénarios plausibles qui mèneraient à une conclusion diamétralement opposée. Prenons par exemple un étudiant qui entre à l'université. Pour quelqu'un dans cette situation, il peut s'avérer plus important de se faire des amis que d'entretenir des relations existantes. Parmi les activités identifiées par cet étudiant pour soutenir l'objectif qu'il s'est fixé d'avoir une vie sociale épanouissante peuvent par exemple figurer « participer à plein d'événements et tisser des liens avec des tas de personnes ». S'il s'agit d'une activité clé et que vous vous trouvez sur un campus universitaire, un outil tel que Facebook aura une influence extrêmement positive et son utilisation est *incontournable*.

Pour vous donner un autre exemple, prenons un militaire en mission à l'étranger. Pour ce soldat, garder régulièrement le contact avec ses amis et sa famille est une priorité plausible qui bénéficierait grandement de l'utilisation des réseaux sociaux.

Ce qui ressort clairement de ces exemples, c'est qu'appliquée de la sorte, cette stratégie conduira de nombreux utilisateurs d'outils tels que Facebook et Twitter à les abandonner, mais pas tout le monde. À ce stade, vous contestez peut-être le caractère arbitraire de cette sélection restreinte d'activités pour guider votre

1. C'est précisément ce type d'analyse qui explique mon absence sur Facebook. Je n'ai jamais ouvert de compte et je passe sans doute à côté des nombreux avantages mineurs mentionnés ci-dessus, mais cela n'affecte pas de manière démesurée ma volonté de préserver une vie sociale florissante et gratifiante.

choix concernant ces outils. Comme indiqué précédemment, Facebook présente de nombreux avantages dans le domaine de la vie sociale. Pourquoi abandonner ce service pour la simple raison qu'il n'est pas favorable au petit nombre d'activités considérées comme primordiales ? Mais ce qu'il faut bien comprendre, c'est que cette réduction radicale des priorités n'est pas arbitraire, mais motivée par un principe que l'on retrouve très souvent dans de nombreux domaines, de la rentabilité client à la prévention des plantages informatiques, en passant par l'égalité sociale.

La loi de Pareto¹ : dans de nombreuses situations, on doit 80 pour 100 d'un effet donné à 20 pour 100 des causes possibles.

Par exemple, il est possible que 80 % des bénéfices d'une entreprise soient dus à seulement 20 % de sa clientèle, que 80 % de la richesse d'une nation soient détenus par les 20 % de citoyens les plus aisés ou que 80 % des plantages informatiques soient imputables à 20 % des bogues identifiés. Il existe une formule mathématique derrière ce phénomène (le rapport 80/20 correspond approximativement à ce que vous pouvez vous attendre lorsque vous décrivez la distribution d'une *loi de puissance* sur l'impact – un type de distribution qui apparaît souvent lorsque vous mesurez des quantités dans le monde réel), mais elle est probablement la plus utile lorsqu'on l'emploie heuristiquement de façon à rappe-

1. Ce principe présente de nombreux noms et formes, dont la règle des 80/20. Pour en savoir plus sur cette loi, l'ouvrage de Richard Koch, intitulé *le Principe 80/20 : faire plus avec moins* (traduit par Jacques Vaillancourt, Les Éditions de l'Homme, 2000), semble avoir aidé à réintroduire l'idée dans l'entreprise. L'ouvrage de Timothy Ferriss, *la Semaine de 4 heures : travaillez moins, gagnez plus et vivez mieux !* (traduit par Emily Borgeaud, Pearson, 2010), a contribué à le rendre encore plus populaire, plus particulièrement dans la communauté des entrepreneurs évoluant dans la sphère technologique. La page Wikipédia en anglais du principe de Pareto résume très bien les différents domaines dans lesquels s'applique ce principe (nombre des exemples que je fournis en sont tirés) : https://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle.

ler que, très souvent, les contributions à un résultat ne sont pas réparties de manière homogène.

Allons plus loin et considérons que cette loi vaut pour les objectifs importants de votre vie. Comme nous l'avons vu, de nombreuses activités peuvent vous permettre d'atteindre ces objectifs. Le principe de Pareto nous rappelle cependant que les 20 % les plus importants de ces activités apportent le gros du bénéfice. Sachant que vous pouvez probablement répertorier entre dix et quinze activités potentiellement bénéfiques pour chaque objectif fixé, ce principe dit que ce sont les deux ou trois principales activités – soit le nombre d'activités à privilégier, selon cette stratégie –, qui conditionnent votre capacité à atteindre ou non cet objectif.

Mais même si vous acceptez ce résultat, vous pourriez toujours affirmer que vous ne devez pas ignorer les quatre-vingts autres pour cent des activités potentiellement bénéfiques. Ces activités moins importantes contribuent certes moins que les deux ou trois principales à l'atteinte de votre objectif, mais elles peuvent avoir leur utilité. Pourquoi ne pas les conserver ? Tant que vous n'ignorez pas les activités plus importantes, le fait de soutenir également des alternatives plus accessoires ne fait apparemment pas de mal.

Cet argument ne tient cependant pas compte du fait que toutes les activités, quelle que soit leur importance, piochent, elles aussi, dans votre réservoir limité de temps et d'attention. En conséquence, si vous vous concentrez sur des activités à l'influence moindre, vous amputez le quota temporel que vous pourriez affecter à des activités à l'influence plus importante. C'est un jeu à somme nulle. Et dans la mesure où vous exploitez votre temps de manière plus fructueuse si vous vous concentrez sur des activités plus influentes, plus vous vous consacrez à des activités accessoires, moins les bienfaits globaux sont importants.

Le monde des affaires a bien compris cette équation. Voilà pourquoi il n'est pas rare de voir une entreprise délaisser des clients peu productifs. Si 80 % de leurs bénéfices sont issus de 20 % de leur clientèle, l'entreprise gagnera plus d'argent en recentrant l'énergie employée avec des clients peu rentables sur la petite portion de contrats fort lucratifs – chaque heure passée sur ces derniers fait rentrer plus d'argent que celle consacrée aux contrats générant moins de recettes. Et cela vaut aussi bien pour vos objectifs professionnels que pour vos objectifs personnels. Le fait de récupérer le temps consacré à des activités ayant peu d'impact – comme retrouver d'anciens amis sur Facebook –, pour le dédier à des activités à l'impact fort – comme inviter à déjeuner un bon ami –, vous permet de faciliter l'atteinte de votre objectif. Par conséquent, abandonner un outil de réseau en employant cette logique, ce n'est pas passer à côté de modestes avantages potentiels, mais c'est mieux tirer parti des activités dont vous savez qu'elles vous rapporteront gros.

Pour revenir à notre point de départ, aux yeux de Malcolm Gladwell, Michael Lewis et George Packer, Twitter ne représente pas les 20 % d'activités à l'origine de l'essentiel de leur succès dans leur carrière d'auteur. Bien que, pris seul, ce service puisse présenter des avantages mineurs, lorsqu'ils considèrent leur carrière dans sa globalité, ils réussissent probablement mieux en se passant de Twitter et sont plus avisés de reporter ce temps disponible sur des activités plus productives. À vous de faire preuve de la même minutie à l'heure de choisir les outils qui puiseront dans votre réservoir de temps et d'attention.

Désertier les réseaux sociaux

Quand Ryan Nicodemus a décidé de se simplifier la vie, ses biens ont constitué l'une de ses premières cibles. À l'époque, Ryan vivait seul dans un grand trois-pièces. Pendant des années, ses pulsions d'acheteur l'avaient poussé à faire de son mieux pour remplir ce vaste espace. Mais le moment était venu de reprendre sa vie en main en se libérant de ses affaires. La stratégie qu'il a employée était facile à décrire mais d'une conception radicale. Il a passé tout un après-midi à mettre tout ce qu'il possédait dans des cartons, comme s'il s'appêtait à déménager. Afin de transformer ce qu'il qualifiait d'« entreprise difficile » en quelque chose de moins onéreux, il a baptisé cela « fête des cartons », expliquant « tout est bien plus passionnant quand on fait la fête, n'est-ce pas ? ».

Une fois les cartons effectués, Nicomedus a passé la semaine suivante à vivre normalement. Lorsqu'il avait besoin d'une chose, il déballait le carton correspondant et remettait ensuite l'objet à sa place habituelle. À la fin de la semaine, il a remarqué que l'immense majorité de ses affaires demeuraient dans les cartons.

Il s'en est donc débarrassé.

On accumule plein d'objets, en partie parce qu'à l'heure de se débarrasser de quelque chose, il est très facile de se demander, inquiet : « Et si j'en ai besoin un jour ? », puis de prétexter cette inquiétude pour garder l'objet en question. La fête des cartons de Nicodemus lui a apporté la preuve irréfutable qu'il n'avait *pas besoin* de la plupart de ses affaires et l'a donc aidé dans sa quête de simplification.¹

1. « Day 3: Packing Party », The Minimalists, <http://www.theminimalists.com/21days/day3/>.

La dernière stratégie vous a fourni une méthode systématique pour vous aider à commencer à faire le tri entre les outils de réseau qui accaparent aujourd'hui votre temps et votre attention. La stratégie à suivre est une approche différente mais complémentaire de ces mêmes problèmes. Elle s'inspire de la méthode utilisée par Nicodemos pour se débarrasser de ses objets inutiles.

Concrètement, cette stratégie vous demande d'organiser l'équivalent d'une fête des cartons, mais pour les réseaux sociaux que vous utilisez actuellement. Mais au lieu de les mettre dans des cartons, vous vous interdisez de les utiliser pendant *trente jours*. Et cela concerne tous les outils : Facebook, Instagram, Google+, Twitter, Snapchat, Vine – ou tous ceux devenus très prisés depuis le moment où j'écris ces lignes. Ne vous désinscrivez pas officiellement de ces services et (c'est important) ne dites pas sur les réseaux sociaux que vous vous déconnectez : contentez-vous d'arrêter, d'un seul coup, de les utiliser. Si quelqu'un vous contacte par un autre moyen et vous demande pourquoi votre activité sur tel service a cessé, vous pouvez lui expliquer, mais ne faites pas la démarche de vous justifier.

Au bout de cet isolement volontaire de trente jours, posez-vous les deux questions suivantes à propos de chaque service dont vous vous êtes éloigné :

1. Les trente derniers jours auraient-ils été bien meilleurs si j'avais continué d'utiliser ce service ?
2. Est-ce que cela a fait quelque chose aux gens que je cesse d'utiliser ce service ?

Si vous répondez « non » à ces deux questions, quittez définitivement ce service. Si vous répondez un « oui » franc et massif, reprenez l'utilisation de ce service. Si vos réponses sont mitigées

ou ambigus, à vous de choisir de réutiliser ou non ce service, mais je vous encourage à opter pour l'abandon. (Vous pourrez toujours le réutiliser plus tard.)

Cette stratégie vise délibérément les réseaux sociaux, car, parmi les différents outils de réseau qui sollicitent votre temps et votre attention, ces services peuvent s'avérer particulièrement dévastateurs pour votre quête de travail en profondeur si vous ne vous fixez pas de limites quant à leur utilisation. Ils vous fournissent des informations personnelles à un rythme imprévisible – ce qui crée une grande addiction et risque de nuire gravement à votre désir de programmer et d'occuper avec succès des créneaux de concentration. Au vu de ces dangers, vous pourriez vous attendre à ce que plus de travailleurs du savoir restent carrément à distance de ces outils – et plus particulièrement les programmeurs ou rédacteurs, dont le gagne-pain dépend explicitement du résultat obtenu grâce au travail en profondeur. Mais le caractère insidieux des réseaux sociaux provient en partie du fait que les entreprises exploitant votre attention ont réalisé un coup marketing magistral : convaincre notre culture que si vous n'utilisez pas leurs produits, vous pourriez *passer à côté de quelque chose*.

Cette peur de passer à côté de quelque chose se rapproche évidemment de la crainte de Nicodemos que les nombreuses affaires dormant dans ses placards ne lui soient un jour nécessaires. Voilà pourquoi je conseille une stratégie corrective équivalente à sa fête des cartons. En passant un mois sans utiliser ces services, vous pouvez remplacer votre peur de passer à côté d'événements, de conversations, d'expériences culturelles partagées par une dose de réalité. Pour la plupart des gens, cette réalité confirme quelque chose qui semble uniquement évident lorsque vous avez mené à bien la lourde tâche consistant à vous libérer des messages marketing associés à ces outils : ils ne sont pas si importants que ça dans votre vie.

La raison pour laquelle je vous demande de ne pas communiquer sur votre expérience de trente jours, c'est que le lien avec les réseaux sociaux de certaines personnes s'accompagne de l'illusion selon laquelle les autres *tiennent à entendre ce que vous avez à dire* et qu'ils pourraient être déçus si vous les priviez soudain de vos commentaires. Je suis certes quelque peu facétieux dans ma formulation, mais ce sentiment sous-jacent n'en est pas moins courant et il est important de s'y attaquer. À l'heure où j'écris ces lignes, par exemple, le nombre moyen de followers pour un utilisateur de Twitter s'élève à « deux cent huit¹ ». Quand on sait que plus de deux cents personnes *ont offert* d'entendre ce que vous avez à dire, il est facile de se mettre à croire que votre activité sur ces services est importante. En tant qu'individu dont le gagne-pain est d'essayer de vendre mes idées aux gens, je peux vous dire que c'est un sentiment générateur d'une forte dépendance !

Mais voici la réalité concernant les publics à l'ère des réseaux sociaux. Avant la naissance de ces services, se créer un public de n'importe quelle taille en dehors de vos amis proches et des membres de votre famille demandait beaucoup d'efforts. Au début des années 2000, par exemple, tout le monde pouvait ouvrir un blog, mais décrocher ne serait-ce qu'une poignée d'utilisateurs uniques par mois nécessitait que vous fournissiez des informations d'une qualité suffisante pour capter l'attention des gens. Je connais très bien cette difficulté. J'ai ouvert mon premier blog à l'automne 2003. Il s'appelait *Inspiring Moniker*. Je m'en servais pour méditer

1. Cette statistique est tirée de : « Average Twitter User Is an American Woman with an iPhone and 208 Followers », *Telegraph*, 11 octobre 2012, <http://www.telegraph.co.uk/technology/news/9601327/Average-Twitter-user-is-an-an-American-woman-with-an-iPhone-and-208-followers.html>.

Cette statistique est à prendre avec des pincettes, car un petit nombre d'utilisateurs de Twitter sont tellement suivis que la moyenne est artificiellement élevée. La valeur médiane est sans doute bien inférieure. Mais, encore une fois, les deux statistiques englobent des utilisateurs uniquement inscrits pour essayer ce service ou lire des tweets et qui ne s'efforcent pas sérieusement d'avoir des followers ou de tweeter. Si nous nous concentrons uniquement sur les utilisateurs qui tweetent et souhaitent avoir des followers, le nombre de followers serait alors supérieur.

sur ma vie d'étudiant de 21 ans. Je dois avouer à mon grand embarras qu'il y a eu de longues périodes pendant lesquelles *personne* ne le lisait (mais vraiment personne). Comme je l'ai appris au cours de la décennie qui a suivi – période pendant laquelle j'ai patiemment et minutieusement construit un public pour mon blog actuel, *Study Hacks*, qui a vu son audience passée d'une poignée de lecteurs à des centaines de milliers par mois, il est extrêmement difficile d'attirer l'attention des gens en ligne.

Sauf que ce n'est plus le cas.

L'essor rapide des réseaux sociaux est en partie dû à leur capacité à court-circuiter ce lien entre travailler d'arrache-pied à la production d'un contenu d'une valeur réelle et capter l'attention des internautes. Cet échange capitaliste intemporel a été remplacé par une alternative collectiviste superficielle : *je prêterai attention à ce que tu dis si tu prêtes attention à ce que je dis – quelle que soit la qualité du propos*. Un blog, un magazine ou un programme de télévision au contenu similaire à ce qui alimente un mur Facebook ou un fil Twitter, par exemple, n'engendrerait, en moyenne, *aucune* audience. Mais en vertu des conventions sociales de ces services, ce même contenu attirera l'attention, sous formes de likes et de commentaires. L'accord implicite à l'origine de ce comportement est qu'en retour de l'attention (imméritée la plupart du temps) fournie par vos amis et followers, vous allez renvoyer l'ascenseur en leur accordant votre attention (tout aussi imméritée). *Tu « likes » mon nouveau statut et je « like » le tien*. Cet accord donne à tout le monde un simulacre d'importance sans que cela demande beaucoup d'efforts en retour.

Le fait de désertier sans prévenir ces services vous permet de tester votre véritable statut de producteur de contenus. Pour la plupart des gens et services, la nouvelle fera peut-être réfléchir – en dehors de vos amis les plus proches et de votre famille, personne ne remarquera probablement que vous ne vous connectez

plus. Je reconnais que je fais un peu mon grincheux en parlant de ce problème – existe-t-il un autre moyen de s’y attaquer ? – mais il est important de l’aborder, car cette quête d’égotisme joue un rôle important quand il s’agit de convaincre les autres de continuer de fragmenter sans réfléchir leur temps et leur attention.

Pour certaines personnes, bien entendu, cette expérience de trente jours sera difficile et source de plein de problèmes. Si vous êtes étudiant ou une personnalité de la Toile, par exemple, cette abstinence, qui sera remarquée, risque de vous compliquer la vie. Mais il y a fort à parier que, pour la plupart des gens, le résultat de cette expérience permette, si ce n’est une refonte massive de leurs habitudes d’internaute, une perception plus affirmée du rôle des réseaux sociaux dans leur existence au quotidien. Ces services ne sont pas nécessairement, contrairement à ce qu’ils clament, le moteur de notre monde moderne connecté. Ce sont simplement des produits développés par des entreprises privées, généreusement financés, soigneusement commercialisés et conçus pour récupérer puis revendre vos informations personnelles et votre attention à des annonceurs. Ils peuvent être divertissants, mais à l’échelle de votre existence et vu ce que vous souhaitez accomplir, ils constituent une distraction accessoire et fantaisiste parmi bien d’autres susceptibles de vous écarter de tâches plus profondes, à moins qu’ils soient au cœur même de votre existence. Vous ne le saurez qu’en essayant de vivre sans.

Ne pas utiliser Internet pour vous divertir

Arnold Bennett est un auteur anglais né vers la fin du XIX^e siècle – époque économiquement troublée dans son pays. La révolution industrielle, qui faisait rage depuis plusieurs décennies, avait dégagé suffisamment de capitaux générés par les ressources de

l'Empire pour générer une nouvelle classe : les cols blancs. Il était désormais possible d'avoir un emploi qui vous faisait passer un nombre défini d'heures par semaine dans un bureau, en échange d'un salaire régulier suffisant pour faire vivre votre famille. Ce mode de vie est familier de nos jours, mais pour Bennett et ses contemporains, c'était nouveau et inquiétant à plus d'un titre. En tête de liste des inquiétudes de Bennett figurait le fait que les membres de cette nouvelle classe passaient à côté d'occasions d'avoir une vie bien remplie.

Dans *l'Art de vivre*¹, Bennett prend le cas d'un Londonien qui travaille dans un bureau de 10 h 00 à 18 h 00 et a cinquante minutes de trajet le matin et la même chose le soir, porte à porte, entre son domicile et son bureau. Cet hypothétique salarié londonien, indique-t-il, dispose d'un peu plus de seize heures en dehors de ses horaires de bureau. Aux yeux de l'auteur, cela représente beaucoup de temps, mais la plupart des gens dans cette situation ne prennent malheureusement pas conscience de ce potentiel. Il poursuit en disant que cet homme commet une grande erreur, celle de considérer que, malgré le fait qu'il n'aime pas particulièrement son travail (c'est une chose qu'il faut faire), il persiste à considérer le créneau 10 h 00-18 h 00 comme « la journée », les dix heures précédentes et les six heures suivantes n'étant respectivement que le prologue et l'épilogue. C'est une attitude que Bennett condamne, la qualifiant de tout à fait illogique et malsaine.

Quelle est l'alternative à cette situation ? Bennett conseille à cet homme de considérer ses seize heures de temps libre comme une journée au sein de sa journée, expliquant que pendant ces seize heures-là, il est libre, ce n'est pas un salarié, il n'est pas préoccupé par des soucis financiers. C'est un homme bénéficiant d'un revenu privé. En conséquence, cet homme devrait plutôt exploiter ce créneau de seize heures à la manière d'un aristocrate :

1. Arnold Bennett, *l'Art de vivre*, traduit par Clara et Arthur Hirsch, Éd. J. Budry, 1926.

s’attacher avec rigueur à s’améliorer – tâche qui, selon Bennett, implique surtout de lire de grandes œuvres de la littérature et de la poésie.

Bennett a écrit sur ce thème il y a plus d’un siècle. Vous pourriez vous attendre à ce qu’au cours des décennies qui se sont écoulées depuis, période pendant laquelle cette classe moyenne a vu sa taille exploser dans le monde entier, notre perception du temps libre ait évolué. Mais ce n’est pas le cas. Avec l’avènement d’Internet et l’économie de l’attention sans prétentions intellectuelles qu’il soutient, l’employé qui travaille en moyenne quarante heures par semaine a assisté – tout comme ceux appartenant, comme moi, à la génération férue de technologie du nouveau millénaire – à la dégradation de la qualité de son temps libre, majoritairement constitué de séances de clics distraits à des fins de divertissement numérique dont le dénominateur commun ne vole pas haut. Si Bennett devait revivre aujourd’hui, il serait probablement désespéré par l’absence de progrès dans ce domaine du développement humain.

Franchement, je suis indifférent au fondement moral des conseils de Bennett. Sa volonté d’élever l’âme et l’esprit de la classe moyenne par la poésie et la littérature apparaît quelque peu vieillotte et socialement discriminatoire. Mais la logique de sa proposition, selon laquelle vous *devez* et *pouvez* choisir les activités auxquelles vous vous adonnez en dehors du travail, demeure encore pertinente de nos jours – surtout eu égard à l’objectif de la présente règle, qui est de réduire l’influence des outils de réseau sur votre capacité à travailler en profondeur.

Concrètement, dans les stratégies traitées jusqu’à présent, nous n’avons pas encore consacré beaucoup de temps à une catégorie d’outils de réseau peut-être la plus dommageable dans la lutte pour un travail en profondeur : les sites Web axés sur le divertissement et destinés à capter et retenir votre attention le plus

longtemps possible. À l'heure où j'écris ces lignes, les exemples les plus connus sont le Huffington Post, BuzzFeed, Business Insider et Reddit. Cette liste va indéniablement continuer d'évoluer, mais les sites appartenant à cette catégorie ont en commun l'utilisation de titres soigneusement pensés et de contenus facilement assimilables, souvent affinés grâce à des algorithmes destinés à accaparer au mieux votre attention.

Lorsque vous tombez sur un article de l'un de ces sites, vous êtes tenté de cliquer sur un lien placé sur le côté ou au bas de la page, puis sur un autre et encore un autre. Toutes les astuces de la psychologie humaine, des titres considérés comme « populaires » ou « tendances » à l'utilisation de photos frappantes, servent à faire en sorte que vous restiez sur le site en question.

Ces sites sont surtout néfastes une fois la journée de travail achevée, moment où la liberté que vous offre votre emploi du temps leur permet de venir occuper une place centrale dans votre temps libre. Lorsque vous faites la queue, attendez qu'une émission de télévision reprenne ou le temps de finir un repas interrompu, ils offrent un soutien cognitif destiné à éviter que vous vous ennuyiez. Mais, comme je l'indique dans la règle n° 2, un tel comportement est dangereux, car il affaiblit la faculté de votre esprit de résister à la distraction, rendant ensuite difficile le travail en profondeur lorsque vous souhaitez vraiment vous concentrer. Pire, ces outils de réseau ne demandent pas une inscription de votre part et vous ne pouvez donc pas les éliminer de votre existence en les quittant (rendant les deux précédentes stratégies hors de propos). Ils sont toujours disponibles, toujours à portée de souris.

Arnold Bennett a heureusement trouvé la solution à ce problème il y a un siècle : *apporter plus de réflexion à votre temps libre*. Autrement dit, cette stratégie conseille donc pour vous détendre, de ne pas céder à tout ce qui attire votre attention sur

l'instant mais à réfléchir au préalable à ce à quoi vous souhaitez consacrer « votre journée dans la journée ». Les sites Web du type mentionné précédemment et qui entraînent une dépendance prospèrent dans ce vide : si vous n'avez rien trouvé de spécial à faire à un moment donné, ils savent vous attirer. En revanche, si, au cours de ce temps libre, vous optez pour une activité de meilleure qualité, ils accapareront moins votre attention.

Il est donc crucial que vous sachiez à l'avance ce que vous allez faire de vos soirées et week-ends. Des passe-temps structurés sont une excellente occupation pour ces heures disponibles, car ils vous permettent d'occuper votre temps en déclenchant des actions précises avec des objectifs bien ciblés. Un programme de lecture décidé à l'avance, à la Bennett, qui implique que vous passiez chaque soir du temps à lire une série de livres donnée est également une bonne solution, comme l'est l'exercice physique ou le plaisir de passer une soirée agréable en bonne compagnie.

Personnellement, je parviens à lire un nombre surprenant d'ouvrages par an au vu du temps que me prennent mes rôles de professeur, auteur et père (en moyenne, je lis généralement entre trois et cinq livres à la fois). Cela m'est possible, car l'un de mes loisirs préférés une fois les enfants couchés est de lire un livre intéressant. Résultat, je néglige généralement mon Smartphone et mon ordinateur et les distractions associées entre la fin de ma journée de travail et le lendemain matin.

À ce stade, vous craignez peut-être qu'un programme très structuré en guise de détente vienne gâcher le temps de la relaxation, comme le croient la plupart des gens ? Mais une soirée bien pleine promet-elle un lendemain où vous vous sentirez exténué ou, au contraire, revigoré, prêt à attaquer la journée ? Il faut bien lui rendre hommage, Bennett avait anticipé cette récrimination. Ce genre d'inquiétude illustre une incompréhension de ce qui donne de l'énergie à l'esprit humain. Notre auteur anglais

ne considère pas que toute l'énergie dépensée au cours de ces seize heures de liberté nuira à la capacité de produire de la valeur pendant les huit heures de travail qui succéderont, mais la bonifiera au contraire. L'une des choses essentielles que doit apprendre l'homme cité par Bennett, c'est que les facultés mentales lui permettent de mener une activité difficile sur la durée. Elles ne se fatiguent pas comme un bras ou une jambe. Tout ce qu'elles souhaitent, c'est du changement et non du repos – à l'exception du sommeil.

D'expérience, il mettait en plein dans le mille avec cette analyse. Si vous offrez à votre esprit quelque chose de sérieux à faire pendant *tout* votre temps d'éveil, vous finirez la journée plus épanoui et entamerez la suivante plus détendu que si vous le laissez surfer pendant des heures anarchiquement dans un état de semi-conscience.

Pour résumer, si vous souhaitez éliminer la dépendance attentionnelle provoquée par les sites de divertissement et le temps que ces derniers vous prennent, offrez à votre cerveau une alternative de qualité. Cela préservera non seulement vos capacités de résistance à la distraction et de concentration, mais vous pourriez également atteindre l'objectif ambitieux de Bennett consistant à connaître (et cela peut-être pour la première fois) le sentiment de vivre et non uniquement d'exister.

RÈGLE N° 4

FUIR LA SUPERFICIALITÉ

À l'été 2007, l'éditeur de logiciels 37signals (désormais Basecamp) a lancé une expérience : ils ont fait passer leur semaine de travail de cinq à quatre jours. Puisque les employés semblaient tout aussi productifs malgré un jour de travail en moins, ce changement est devenu définitif : chaque année, de mai à octobre, les employés de 37signals ne travaillent que du lundi au jeudi (à l'exception de ceux du service client, qui travaillent toujours en semaine complète). Comme l'a précisé le cofondateur de l'entreprise Jason Fried dans un article de blog concernant cette décision : « Les employés doivent pouvoir apprécier les joies de la météo estivale. »¹

Très vite, les récriminations ont fleuri dans la presse économique spécialisée. Quelques mois après que Fried a annoncé la décision de son entreprise de passer définitivement à la semaine de quatre jours, la journaliste Tara Weiss a signé dans *Forbes* un article critique intitulé « Pourquoi la semaine de quatre jours ne marche pas ». Elle résume de la manière suivante son désaccord avec cette stratégie :

*Caser quarante heures sur quatre jours n'est pas forcément un moyen efficace de travailler. Nombre de personnes trouvent que travailler huit heures est suffisamment difficile. Les obliger à rester deux heures de plus pourrait entraîner une baisse de leur moral et de leur productivité.*²

1. « Workplace Experiments: A Month to Yourself », Signal v. Noise, 31 mai 2012, <https://signalnoise.com/posts/3186-workplace-experiments-a-month-to-yourself>.

2. Tara Weiss, « Why a Four-Day Work Week Doesn't Work », *Forbes*, 18 août 2008, www.forbes.com/2008/08/18/careers-leadership-work-leadership-cx_tw_0818workweek.html.

Fried n'a pas tardé à réagir. Dans un article de blog intitulé « Forbes ne saisit pas la portée de la semaine de quatre jours », il commence par marquer son accord avec le principe soulevé par Weiss selon lequel il *serait* stressant pour les employés de devoir caser quarante heures de travail en seulement quatre jours. Mais il précise que ce n'est pas ce qu'il préconise. « Le principe de la semaine de travail de quatre jours est d'*en faire moins* », écrit-il. « Il ne s'agit pas de quatre journées de dix heures... mais de quatre journées de huit heures à peu près normales. »

Cela peut paraître déroutant de prime abord. Fried a affirmé auparavant que ses employés en faisaient autant en quatre jours qu'en cinq. Et maintenant, il soutient que ses employés font moins d'heures. Comment est-il possible que les deux affirmations soient vraies ? Il s'avère que la différence tient au rôle du travail superficiel. Voici son explication :

Rares sont les personnes à vraiment travailler huit heures par jour. Avec un peu de chance, vous parvenez à bien travailler pendant quelques heures entre toutes ces réunions, interruptions, séances de navigation sur la Toile, sujets de politique de bureau et préoccupations personnelles qui sont omniprésents au cours d'une journée de travail type.

Un nombre inférieur d'heures de travail officielles contribue à dégraisser la semaine de travail classique. Quand tous les employés disposent de moins d'heures pour mener à bien leur mission, ils respectent encore plus ce temps de travail. Ils se mettent à mieux gérer leur temps et c'est une bonne chose. Ils cessent de faire des trucs sans importance. Lorsque vous disposez de moins d'heures, vous les utilisez généralement de manière plus pertinente.¹

1. « Forbes Misses the Point of the 4-Day Work Week », Signal v. Noise, 20 août 2008, <http://signalvnoise.com/posts/1209-forbes-misses-the-point-of-the-4-day-work-week>.

Autrement dit, la diminution de la semaine de travail chez 37signals a éliminé le travail superficiel et non le travail en profondeur. Et parce que ce dernier en est sorti très largement indemne, les tâches importantes continuent d’être exécutées. De manière inattendue, il s’est vérifié que l’on pouvait se passer des choses superficielles semblant très urgentes sur le moment.

La réaction naturelle à cette expérience est de se demander ce qu’il adviendrait si 37signals était allée encore plus loin. Si l’élimination du travail superficiel a eu peu d’influence sur les résultats obtenus, que se passerait-il si le temps récupéré grâce à cette mesure permettait d’allonger la durée du travail en profondeur ? Notre curiosité est satisfaite, car l’entreprise a très vite mis à l’épreuve cette idée audacieuse.

Fried s’était toujours intéressé à la politique d’entreprises technologiques telles que Google, qui permettaient à leurs employés de travailler pendant 20 % de leur temps sur des projets de manière autonome. Bien qu’appréciant l’idée, il avait le sentiment qu’amputer d’une journée une semaine chargée ne suffisait pas à promouvoir le type de travail en profondeur débouchant sur des découvertes capitales. « Je prendrais cinq jours sur cinq pendant cinq semaines », a-t-il expliqué. « Notre théorie est la suivante : pour pouvoir bénéficier de meilleurs résultats, les employés doivent disposer d’une longue période de travail ininterrompue. »¹

Pour tester cette théorie, 37signals a mis en œuvre une mesure radicale : l’entreprise a octroyé à ses employés *tout le mois de juin* pour travailler en profondeur sur leurs propres projets. Ce mois était donc une période vierge de toutes obligations superficielles – pas de réunions pour faire le point sur l’avancement des travaux, pas de mémos et, fort heureusement, pas de

1. « Workplace Experiments », <https://signalvnoise.com/posts/3186-workplace-experiments-a-month-to-yourself>.

présentations PowerPoint. À la fin du mois, l'entreprise a organisé une « journée de présentation » au cours de laquelle les employés ont présenté les idées sur lesquelles ils avaient travaillé. Il en est ressorti que deux projets ont très vite été lancés : une meilleure suite d'outils pour l'assistance à la clientèle et un système de visualisation des données permettant à l'entreprise de mieux comprendre la façon dont les clients utilisent ses produits. Ces projets sont très prometteurs pour l'entreprise et n'auraient très certainement *pas* vu le jour s'il n'avait pas été décidé de dégager ce temps de travail en profondeur. Pour exploiter tout leur potentiel, des dizaines d'heures d'efforts sans obstacles s'imposaient.

« Comment pouvons-nous nous permettre de mettre ainsi en suspens notre entreprise pendant un mois afin de «bricoler» de nouvelles idées ? »¹ a demandé pour la forme Fried. « Comment est-il possible de ne pas nous le permettre ? »

Les expériences de 37signals mettent l'accent sur une réalité importante : le travail superficiel qui accapare de plus en plus les travailleurs du savoir et sollicite leur attention est moins vital qu'il n'y paraît souvent sur le moment. Si elles taillaient dans le vif de cette superficialité, la plupart des entreprises ne verraient aucun changement en matière de résultats financiers. Et, comme l'a découvert Jason Fried, si, non seulement, vous éliminez le travail superficiel, mais remplacez également le temps de travail supplémentaire obtenu par des séances de travail en profondeur, votre entreprise continuerait de fonctionner et connaîtrait même une *plus grande* réussite.

Cette règle implique que vous appliquiez ces idées à votre vie professionnelle. Les stratégies à suivre sont destinées à vous aider à identifier sans concession la superficialité présente dans

1. Jason Fried, « Why I Gave My Company a Month Off », Inc., 22 août 2012. <http://www.inc.com/magazine/201209/jason-fried/why-company-a-month-off.html>.

vosre emploi du temps, puis à la réduire à son strict minimum – vous laissant ainsi plus de temps pour les efforts fournis en profondeur qui s'avèrent au final avoir le plus d'importance.

Avant d'entrer dans les détails de ces stratégies, nous devons d'abord prendre en compte le fait que cette réflexion superficielle a ses limites. La valeur du travail en profondeur dépasse largement celle du travail superficiel, mais ce n'est pas une raison pour jouer les Don Quichotte en consacrant *tout son temps* au travail en profondeur. En premier lieu, la plupart des postes de travailleur du savoir nécessitent l'exécution de tâches superficielles revêtant une certaine importance. Vous avez peut-être la possibilité d'éviter de consulter votre boîte de réception toutes les dix minutes, mais vous ne ferez pas de vieux os si vous ne répondez *jamais* aux messages importants. C'est à ce titre que nous devons tenir compte du fait que l'objectif de cette règle est de maîtriser l'emprise du travail superficiel et non d'éradiquer carrément ce dernier.

Il y a également le problème des capacités cognitives, sollicitées jusqu'à leurs limites par le travail en profondeur, particulièrement épuisant. Des psychologues spécialistes de la performance ont étudié en détail le volume d'efforts que peut supporter une personne durant un jour donné.¹ Dans leur article de référence sur la pratique délibérée, Anders Ericsson et ses collaborateurs passent en revue ces études. Ils indiquent que pour un néophyte en la matière (ils citent en particulier un enfant qui en est au premier stade du développement d'une habileté au niveau expert), une heure par jour est une limite raisonnable. Pour ceux qui connaissent bien les difficultés de telles activités, la limite est fixée à quatre heures, mais va rarement au-delà.²

1. Ces études se penchent sur la pratique délibérée – qui recoupe considérablement (mais pas totalement) notre définition du travail en profondeur. Pour le sujet qui nous occupe, la pratique délibérée est une bonne notion de remplacement pour la catégorie générale des tâches exigeantes sur le plan cognitif à laquelle appartient le travail en profondeur.

2. Tiré de la page 370 de l'article de K. A. Ericsson, R. T. Krampe et C. Tesch-Romer. « The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance », *Psychological*

En conséquence, une fois que vous avez atteint la limite en matière de travail en profondeur pour un jour donné, les bénéfices récoltés diminueront si vous décidez de continuer d'exécuter la tâche en question. Ainsi, le travail superficiel devient uniquement dangereux lorsque son volume commence à vous empêcher d'effectuer tout le travail en profondeur programmé pour la journée. De prime abord, cet avertissement peut sembler optimiste. La journée de travail type est de huit heures. Les plus grands adeptes de la réflexion intense ne peuvent passer plus de quatre heures dans un véritable état de profondeur. Il en ressort donc que vous pouvez passer la moitié de la journée à vous vautrer dans les activités superficielles sans subir d'effets négatifs. Mais cette analyse passe à côté de la *facilité* avec laquelle on peut employer ce temps, surtout si vous prenez en compte l'impact des réunions, rendez-vous, appels téléphoniques et autres événements programmés. À de nombreux postes, ces activités chronophages ne vous laissent que peu de temps pour travailler seul.

Dans mon activité de professeur, par exemple, je subis généralement moins ce genre d'engagements, mais ils n'occupent pas moins des créneaux importants, surtout pendant l'année universitaire. Si je prends au hasard dans mon emploi du temps une journée du semestre précédent (j'écris ces lignes pendant un mois d'été calme), je constate que j'ai eu une réunion de 11 h 00 à 12 h 00, une autre de 13 h 00 à 14 h 30, puis un cours de 15 h 00 à 17 h 00. Dans cet exemple, ma journée de travail de huit heures est déjà amputée de plus de quatre heures. Même si je parvenais à caser dans une demi-heure tout le travail superficiel restant (e-mails, tâches), je n'atteindrais pas mon objectif, qui est de fournir quatre heures de travail en profondeur par jour. Autrement dit, même si nous ne sommes pas capables de passer toute une journée dans un état de profondeur totale, cette situation ne doit pas occulter l'urgence qu'il y a à diminuer le travail superficiel,

Review 100.3 [1993], p.363-406.

car la journée type du travailleur du savoir est plus facile à fragmenter qu'on veut bien souvent le penser.

En bref, je vous demande de vous méfier du travail superficiel, car son pouvoir de nuisance est souvent extrêmement sous-estimé et son importance très largement surestimée. Ces types de tâches sont inévitables, mais vous devez veiller à ce qu'elles n'affectent pas votre capacité à tirer pleinement parti du travail en profondeur conditionnant votre influence. Les stratégies qui suivent vous aideront à tenir compte de cet état de fait.

Planifier chaque minute de votre journée

Si vous avez entre 25 et 34 ans et vivez en Grande-Bretagne, vous regardez probablement plus la télévision que vous ne le pensez. En 2013, la TV Licensing Authority britannique (l'équivalent du « CSA » en France) a mené une enquête sur les habitudes des téléspectateurs. Les 25-34 ans ayant répondu à l'enquête estimaient passer entre quinze et seize heures par semaine devant la télévision. Cela peut sembler beaucoup, mais c'est en fait largement au-dessous de la vérité. Nous le savons, car, en matière d'habitudes des téléspectateurs, nous avons accès aux véritables données. Le Broadcasters' Audience Research Board (l'équivalent de Médiamétrie en France) installe des appareils de mesure dans un échantillon de foyers représentatifs. Ces appareils enregistrent, sans parti pris ni désir particulier, la façon dont les gens regardent *vraiment* la télévision. Les 25-34 ans qui pensaient regarder la télévision 15 heures par semaine, passaient plutôt 28 heures devant le petit écran.¹

1. Les statistiques sur les habitudes des Britanniques en matière de télévision sont tirées d'un article de Mona Chalabi publié dans le *Guardian* le 8 octobre 2013 : « Do We Spend More Time Online or Watching TV? », <http://www.theguardian.com/politics/reality-check/2013/oct/08/spend-more-time-online-or-watching-tv-internet>.

Cette mauvaise estimation de l'utilisation du temps n'est pas l'apanage du téléspectateur britannique. Lorsque vous prenez différents groupes de personnes estimant leurs comportements, ces divergences demeurent. Dans un article du *Wall Street Journal*¹ sur le sujet, la journaliste économique Laura Vanderkam a cité d'autres exemples du même acabit. Une étude réalisée par la National Sleep Foundation a révélé que les Américains estiment dormir en moyenne environ sept heures par nuit. L'American Time Use Survey, qui leur fait évaluer précisément leur quantité de sommeil, a corrigé ce chiffre à 8,6 heures. Une autre étude a révélé que les personnes affirmant travailler soixante à soixante-quatre heures par semaine étaient en fait plutôt autour de quarante-quatre heures, alors que ceux disant travailler plus de soixante-quinze heures, étaient en fait sous les cinquante-cinq heures.

Ces exemples mettent en lumière un élément important : nous passons une grande partie de nos journées sur pilote automatique – sans beaucoup réfléchir à ce que nous faisons de notre temps. C'est un véritable problème. Il est difficile d'empêcher les choses futiles de s'insinuer dans les moindres recoins de votre emploi du temps si vous ne vous penchez pas sur votre équilibre actuel entre le travail en profondeur et le travail superficiel. Prendre l'habitude de vous poser quelques minutes avant de passer à l'action, afin de vous demander « qu'est-ce qui s'impose actuellement ? » n'est pas plus simple. La stratégie décrite dans les paragraphes ci-après a pour objectif de vous forcer à prendre ce pli. L'idée qui va suivre peut sembler extrême au départ, mais elle va vite s'avérer indispensable dans votre quête visant à tirer pleinement parti de la valeur du travail en profondeur : *planifier chaque minute de votre journée*.

1. « Overestimating Our Overworking », 29 mai 2009, <http://online.wsj.com/news/articles/SB124355233998464405>.

Voici mon conseil : au début de chaque journée de travail, prenez une nouvelle page du carnet (avec des lignes) que vous destinez spécialement à cet usage. Au début de chaque ligne, indiquez une heure de la journée, et ce, jusqu'à ce que vous ayez couvert toutes vos heures de travail d'une journée type. Voici maintenant la partie importante : divisez les heures de la journée en *créneaux*, auxquels vous affectez des activités. Par exemple, vous pouvez réserver le créneau de 09 h 00 à 11 h 00 à la rédaction d'un communiqué de presse pour un client. Pour ce faire, dessinez un cadre englobant les lignes correspondant à cette plage horaire, puis inscrivez « communiqué de presse » à l'intérieur du cadre. Chaque créneau ne doit pas forcément être consacré à une tâche professionnelle. Certains peuvent concerner le déjeuner ou des pauses détente. Pour que l'ensemble demeure limpide, la durée minimale d'un créneau doit être de trente minutes (soit une ligne de votre page). Cela signifie par exemple qu'au lieu d'avoir un petit cadre pour chaque petite tâche au menu de votre journée – *répondre à l'e-mail du patron, envoyer un formulaire de remboursement, demander un rapport à Mickaël* – vous pouvez regrouper des choses similaires dans *créneaux tâches* plus génériques. Il vous semblera alors peut-être utile de tracer une ligne d'un créneau tâches vers la marge de droite, où vous indiquerez l'ensemble des petites tâches du créneau que vous prévoyez d'exécuter.

Une fois la planification de votre journée terminée, chaque minute doit faire partie d'un créneau. Concrètement, vous avez assigné une mission à chaque minute de votre journée. Laissez-vous ensuite guider par ce programme tout au long de la journée.

C'est bien entendu à ce moment-là que la plupart des gens commenceront à rencontrer des difficultés. Deux choses peuvent pécher (et ce sera probablement le cas) dans votre emploi du temps à mesure que la journée avance. La première, c'est que vos estimations se révèlent être fausses. Par exemple, vous réserver

vez deux heures à la rédaction d'un communiqué de presse, alors qu'elle vous prendra deux heures et demie. Le second problème, c'est que vous risquez d'être interrompu et que déferlent de nouvelles obligations. Ces événements vont alors bouleverser votre emploi du temps.

Ce n'est pas grave. En cas de perturbation de votre emploi du temps, prenez quelques minutes, dès que vous en avez la possibilité, afin de le remanier pour le restant de la journée. Vous pouvez prendre une nouvelle page de votre carnet, effacer et remanier les créneaux ou faire comme moi : barrer les créneaux restants pour la journée et en créer de nouveaux, sur la même page, à droite des anciens (je dessine de petites cases afin d'avoir la place nécessaire pour effectuer plusieurs révisions). Certains jours, vous devrez peut-être remanier cinq ou six fois votre emploi du temps. Dans ce cas, ne désespérez pas. Votre objectif n'est pas de vous tenir à tout prix à un emploi du temps donné, mais de prévoir, de manière réfléchie, ce que vous allez faire du temps qu'il vous reste pour la journée – même si cela implique de revoir vos décisions à de multiples reprises à mesure que s'écoule la journée.

Si les révisions d'emploi du temps s'enchaînent à une fréquence infernale, il existe quelques tactiques pouvant offrir une plus grande stabilité. Vous devez tout d'abord admettre que, dans un premier temps, vous sous-estimerez *presque à coup sûr* le temps qu'il vous faut pour exécuter la plupart des tâches. Au début, vous avez tendance à estimer que votre emploi du temps est l'incarnation de vos désirs – le scénario idéal de votre journée. Au fil du temps, vous devez vous efforcer de prévoir avec précision (si ce n'est de manière classique) le temps que vous prendront les différentes tâches.

La deuxième tactique est l'emploi de *créneaux de débordement*. Si vous n'êtes pas certain de la durée d'une activité, prévoyez un créneau supplémentaire, au cas où il vous faudrait plus

de temps pour la mener à bien. Mais si vous achevez la tâche dans le délai prévu au départ, prévoyez d'utiliser ce créneau supplémentaire pour des tâches non urgentes, par exemple. Cela vous permet de réagir aux imprévus sans avoir à remanier votre emploi du temps sur le papier. Pour revenir à notre exemple du communiqué de presse, vous prévoyez deux heures pour sa rédaction, puis ajoutez un créneau d'une heure supplémentaire qui pourra vous servir à poursuivre la rédaction si besoin est ou à rattraper votre retard dans la lecture de vos e-mails.

La troisième tactique consiste à faire preuve de liberté dans l'utilisation des créneaux. Prévoyez-en de nombreux sur toute la journée, d'une durée plus longue que prévue afin d'exécuter les tâches planifiées dans la matinée. Il se passe plein de choses pendant la journée type du travailleur du savoir : disposer de plusieurs créneaux réguliers pour gérer ces imprévus permet de conserver une certaine harmonie dans le déroulement de votre journée.

Avant de vous laisser appliquer cette stratégie, je dois répondre à une objection fréquente. Lorsque je vante les mérites des emplois du temps journaliers, mes interlocuteurs s'inquiètent souvent de voir ce degré de planification constituer une restriction pénible. Voici par exemple l'extrait d'un commentaire laissé par Joseph, lecteur d'un article de que j'ai écrit sur le sujet dans mon blog :

Je pense que vous minimisez beaucoup le rôle de l'incertitude... Je [m'inquiète pour] les lecteurs appliquant trop sérieusement ces principes, au point d'entretenir une relation obsessionnelle (et malsaine) avec un emploi du temps qui semble exagérer l'importance du calcul des durées par rapport au fait de se laisser

absorber par leurs activités, absorption qui, concernant les artistes, est souvent la seule manière vraiment sensée de procéder.¹

Je comprends ces inquiétudes, et Joseph n'est certainement pas le premier à les exprimer. Mais il est heureusement facile de les éliminer. Dans ma discipline de planification journalière, outre la mise en place de créneaux réservés à la réflexion et à la discussion, je respecte la règle selon laquelle, s'il me vient une idée capitale, c'est une raison parfaitement valable pour ignorer les tâches que j'avais programmées pour le restant de la journée (à l'exception, bien entendu, des activités inévitables). Je peux alors rester sur cette idée inattendue jusqu'à ce que la réflexion s'esouffle. Je me pose alors afin de revoir mon emploi du temps pour le restant de la journée.

Autrement dit, la spontanéité est non seulement autorisée, mais également vivement conseillée. La critique de Joseph repose sur l'idée fautive selon laquelle un emploi du temps ne peut que contraindre votre comportement et en fait donc un plan d'action rigide. Mais ce type de programmation n'a rien d'une contrainte. Il s'agit d'anticiper, de prendre simplement l'habitude de vous forcer à vous poser un moment au cours de la journée pour vous demander : « Que dois-je faire du temps qui me reste ? » C'est l'habitude consistant à vous poser cette question qui donne des résultats et non votre fidélité indéfectible à la réponse fournie.

J'irai jusqu'à affirmer qu'une personne associant une planification soignée et une volonté d'adapter ou de modifier son plan d'action le cas échéant aura plus d'idées créatives qu'un individu adepte d'une approche plus « spontanée » et traditionnelle avec

1. Tiré du commentaire n° 6 de l'article « Deep Habits: Plan Your Week in Advance », 8 août 2014, <http://calnewport.com/blog/2014/08/08/deep-habits-plan-your-week-in-advance>.

une journée non structurée et ouverte à tout ce qui peut se produire. Sans structure, on laisse facilement le temps dont on dispose verser dans le superficiel (e-mails, réseaux sociaux, navigation sur Internet). Ce type de comportement superficiel, bien que source de satisfaction instantanée, ne favorise pas la créativité. La structure, en revanche, vous permet de prévoir des créneaux réguliers destinés à traiter une nouvelle idée, à travailler en profondeur sur une tâche difficile ou à explorer des possibilités pendant un temps donné – le genre même d’engagement favorable à l’innovation. (Reprenez par exemple la discussion [voir la règle n° 1] sur les rituels immuables respectés par nombre de grands penseurs débordant de créativité.) Et puisque vous souhaitez abandonner votre programme lorsqu’une idée novatrice surgit, vous êtes tout autant armé que le créatif distrait quand l’inspiration pointe le bout de son nez.



Pour récapituler, ce qui motive l’application de cette stratégie, c’est de reconnaître que l’habitude consistant à travailler en profondeur vous demande de traiter le temps avec respect. Et voici un bon conseil pour ce faire : décider à l’avance ce que vous allez faire de chaque minute de votre journée de travail. Au départ, il est naturel d’être rebuté par cette idée, car il est indéniablement plus facile de continuer à laisser les forces jumelles des lubies internes et des demandes externes façonner votre emploi du temps. Mais vous devez surmonter cette méfiance à l’égard de tout programme bien structuré si vous souhaitez exploiter votre potentiel en matière de création de choses réellement importantes.

Quantifier le degré de profondeur de chaque activité

Planifier votre journée présente l'avantage de pouvoir déterminer le temps consacré aux activités superficielles. Mais cela peut s'avérer délicat dans la pratique, car le degré de superficialité d'une tâche n'est pas évident à déterminer. Pour développer, commençons par redonner la définition du travail superficiel mentionné dans l'introduction :

Le travail superficiel : tâches logistiques non exigeantes sur le plan cognitif, souvent exécutées en étant distrait. Ces efforts ont tendance à ne pas créer beaucoup de valeur et sont faciles à reproduire.

Certaines activités répondent parfaitement à cette définition. Par exemple, consulter ses e-mails ou programmer une conférence téléphonique est indubitablement une activité superficielle par essence. Mais d'autres activités peuvent s'avérer plus ambiguës et difficiles à classer :

EXEMPLE N° 1 : réviser la version de travail d'un article universitaire que votre collaborateur et vous-même ferez bientôt évaluer.

EXEMPLE N° 2 : créer une présentation PowerPoint des ventes du trimestre.

EXEMPLE N° 3 : assister à une réunion afin d'aborder l'avancement des travaux d'un projet important et le choix des prochaines étapes.

Au départ, il n'est pas évident de classer ces exemples. Les deux premiers décrivent des tâches qui peuvent être assez exigeantes et le dernier semble important dans l'optique de la progression vers un objectif professionnel crucial. Cette stratégie a pour finalité de vous fournir un instrument de mesure précis, afin de lever cette ambiguïté – vous offrant ainsi le moyen de prendre des décisions claires et cohérentes quant à la position de tâches professionnelles données sur l'échelle allant de la superficialité à la profondeur. Pour ce faire, vous devez évaluer les activités en vous posant une question simple (mais étonnamment éclairante) :

Combien de mois me faudrait-il pour former un jeune universitaire fraîchement diplômé et ne connaissant pas mon domaine pour exécuter cette tâche ?

Pour illustrer cette approche, appliquons cette question à nos exemples de tâches ambiguës.

ANALYSE DE L'EXEMPLE N° 1 : pour réviser correctement un article universitaire, vous devez cerner les nuances du travail (afin de veiller à ce que sa description soit précise), ainsi que les nuances de la littérature au sens plus large (afin de veiller à ce qu'elle soit citée correctement). Ces exigences nécessitent une connaissance pointue d'un domaine universitaire – tâche qui demande des années d'études universitaires. Concernant cet exemple, la réponse à notre question serait donc de l'ordre de cinquante ou soixante-quinze mois.

ANALYSE DE L'EXEMPLE N° 2 : le deuxième exemple ne résiste pas aussi bien à cette analyse. Pour créer une présentation PowerPoint décrivant vos ventes trimestrielles, trois ingrédients sont

nécessaires : tout d'abord, savoir la créer techniquement ; ensuite, comprendre le format classique de présentation au sein de votre entreprise ; et enfin, cerner les caractéristiques commerciales surveillées par votre entreprise et savoir les convertir en graphiques. Nous pouvons supposer que le jeune diplômé saurait se servir de PowerPoint et qu'il ne lui faudrait pas plus d'une semaine pour apprendre les normes de votre entreprise en matière de présentations. La véritable question est donc la suivante : combien de temps faudrait-il à un brillant étudiant pour comprendre les caractéristiques commerciales à surveiller, savoir où trouver ces résultats, les synthétiser et les transposer en graphiques idoines pour une présentation. Ce n'est pas une tâche extrêmement simple, mais pour un brillant étudiant, il ne faudrait pas plus d'un mois supplémentaire de formation. Nous pouvons donc répondre deux mois à notre question initiale.

ANALYSE DE L'EXEMPLE N° 3 : les réunions peuvent être difficiles à analyser. Elles sont parfois pénibles, mais jouent également souvent un rôle clé dans les activités les plus importantes de votre entreprise. La méthode que nous présentons ici contribuera à faire sauter ce vernis. Combien de temps faudrait-il à un brillant jeune diplômé pour prendre votre place dans une réunion de planification ? Il lui faudrait comprendre suffisamment le projet pour en connaître les jalons et bien cerner les compétences des participants. Notre jeune diplômé aurait peut-être également besoin d'avoir une idée de la dynamique interpersonnelle et se familiariser avec la façon dont ce genre de projet est mené au sein de l'entreprise. À ce stade, vous vous demandez peut-être si une grande expertise dans le domaine concerné serait nécessaire à ce diplômé. Probablement pas pour une réunion de planification. De telles réunions plongent rarement au cœur du sujet et ont tendance à se résumer à de menus propos et postures, les participants essayant de paraître pleinement investis alors que ce n'est pas vraiment le cas. Accordez trois mois à un brillant diplômé pour apprendre les

ficelles et il pourrait sans problème prendre votre place dans ces séances de papotage. Nous répondrions donc trois mois à notre question initiale.

Cette question est simplement considérée comme une expérience hypothétique (je ne vais pas vous demander de vraiment recruter un jeune diplômé pour qu'il se charge des tâches superficielles). Mais les réponses fournies vous aideront à quantifier de manière objective la superficialité ou la profondeur des différentes activités à mener. Si notre jeune diplômé a besoin de nombreux mois de formation pour reproduire une tâche, cela indique que cette dernière nécessite une expertise très solide. Comme indiqué plus précédemment, ce genre de tâche a tendance à demander un travail en profondeur et peut donc offrir un double avantage : le temps que vous y passez génère plus de valeur et il vous fait dépasser vos capacités, ce qui est source de progrès. En revanche, une tâche que notre jeune diplômé peut assimiler rapidement ne demandera pas d'expertise et peut donc être considérée comme superficielle.

Que faire de cette stratégie ? Une fois que vous savez où se situent vos activités sur l'échelle allant de la superficialité à la profondeur, consacrez plutôt votre temps à des tâches à exécuter en profondeur. Si nous reprenons les trois tâches prises pour exemple, nous constatons que la première représente une bonne utilisation de votre temps, tandis que les deuxième et troisième appartiennent à une catégorie à ne pas privilégier – elles peuvent sembler productives, mais le retour sur investissement est négligeable.

Bien évidemment, il n'est pas toujours évident de passer de la superficialité à la profondeur, même si vous savez désormais qualifier vos engagements. Cela nous amène aux stratégies suivantes,

qui vous indiqueront précisément comment vous y prendre pour atteindre cet objectif ardu.

Demander à votre patron un budget temps pour les tâches superficielles

Voici une question importante rarement posée : *quel pourcentage de mon temps dois-je consacrer à des tâches superficielles ?* Cette stratégie vous incite à vous poser cette question. Autrement dit, si vous avez un patron, soulevez cette question avec lui. (Vous devrez probablement lui dire ce que signifient les notions de « superficialité » et de « profondeur » en matière de travail.) Si vous êtes à votre compte, posez-*vous* cette question. Dans les deux cas, apportez une réponse bien précise. Puis – et c’est la partie importante – essayez de vous tenir à ce « budget temps » dévolu aux tâches superficielles. (Les stratégies qui précèdent et suivent celle-ci vont vous aider à atteindre cet objectif.)

Pour la plupart des postes de travailleur du savoir un peu évolués, la réponse à cette question se situe entre 30 et 50 % (on rechigne généralement à l’idée de consacrer la *majeure partie* de son temps à des tâches ne nécessitant aucune qualification particulière. 50 % constitue donc la limite supérieure naturelle. Maintenant, la plupart des patrons commencent à se faire du souci si ce pourcentage descend bien au-dessous des 30 %, craignant que vous vous transformiez en ermite qui cherche à trouver de grandes idées mais ne répond jamais aux e-mails).

Respecter ce budget temps va vous demander de modifier votre comportement. Vous finirez presque assurément par refuser des projets semblant superficiels, tout en diminuant radicalement le temps consacré aux tâches superficielles dans vos projets en cours. Ce budget temps pourrait vous conduire à délaisser la réu-

nion hebdomadaire d'avancement des travaux au profit d'un point axé sur les résultats obtenus (« Dis-moi quand tu auras fait des progrès significatifs. Nous pourrions alors parler »). Cela pourrait également vous amener à passer plus de matinées coupé des autres ou à décider que répondre rapidement et en détail à chaque e-mail dont vous êtes en copie n'est plus aussi important que vous le pensiez.

Ces changements sont tous positifs pour votre quête de profondeur dans votre vie professionnelle. D'un côté, ils ne nécessitent pas que vous abandonniez vos principales obligations superficielles – démarche qui causerait des problèmes et du ressentiment –, auxquelles vous continuerez de consacrer beaucoup de temps. De l'autre, ces changements vous contraignent à mettre une limite infranchissable à la quantité d'obligations moins urgentes que vous laissez insidieusement entrer dans votre emploi du temps. Cette limite vous libère de l'espace pour une part significative d'efforts consentis en profondeur et de manière régulière.

Ces décisions doivent être précédées d'une conversation avec votre chef, car l'accord en question induit implicitement le soutien de votre structure. Si vous travaillez pour quelqu'un, cette stratégie vous permet d'être couvert lorsque vous rejetez une obligation ou restructurez un projet afin de minimiser la superficialité. Vous pouvez justifier cette démarche par la nécessité qu'elle représente afin d'atteindre l'objectif consistant à combiner plusieurs types de travail. Comme évoqué au chapitre 2, le travail superficiel existe encore en grande quantité dans le travail du savoir, notamment parce que nous voyons rarement l'impact de tels efforts sur notre emploi du temps. Nous avons plutôt tendance à évaluer au coup par coup ces comportements sur l'instant – angle d'attaque qui fait paraître chaque tâche assez raisonnable et commode. Mais les outils présentés plus haut dans cette règle vous permettent de rendre cet impact limpide. Vous avez désormais

la possibilité de dire en toute confiance à votre chef : « C'est précisément le pourcentage de temps de travail consacré la semaine dernière aux tâches superficielles », et de le forcer à approuver clairement cette proportion. Face à ces chiffres et à la réalité économique qu'ils dévoilent (par exemple, payer un professionnel extrêmement qualifié à envoyer des e-mails et à assister à des réunions trente heures par semaine est un sacré gâchis), un patron en tirera naturellement la conclusion que vous devez dire non à certaines choses et en rationaliser d'autres – même si cela complique un peu la vie du patron, de vos collègues de travail ou la vôtre. Car, au final, le but d'une entreprise est de créer de la valeur et non de faciliter au maximum la vie de ses employés.

Si vous êtes votre propre patron, cet exercice vous forcera à percevoir le peu de temps que vous consacrez à la création de valeur dans votre agenda « chargé ». La cruelle réalité de ces chiffres vous apportera la confiance nécessaire pour commencer à réduire les activités superficielles qui dévorent votre temps de travail. Sans cette réalité chiffrée, il est difficile pour un entrepreneur de rejeter les occasions *susceptibles* de générer des résultats positifs. Vous vous dites : « Je dois être sur Twitter ! », « Il me faut être active sur Facebook ! », « Je dois modifier des trucs sur mon blog ! », car, pris séparément, le rejet de ces activités peut vous faire passer pour quelqu'un de paresseux. En vous en tenant à un rapport tâches superficielles/tâches profondes équilibré selon vos réels intérêts, vous pouvez remplacer cette acceptation inconditionnelle due à la culpabilité par l'habitude plus saine consistant à essayer de tirer le meilleur parti du temps consacré au travail superficiel (et donc vous exposer malgré tout à de nombreuses opportunités), mais tout en faisant en sorte que ces efforts représentent la portion congrue de votre temps et de l'objet de votre attention, afin que le travail en profondeur fasse, au final, avancer votre entité.

Il existe certes toujours l'éventualité que votre question débouche sur une réponse tranchée. Aucun patron ne vous répondra clairement : « 100 % de votre temps doit être consacré à des tâches superficielles ! » (à moins que vous n'occupiez un poste tout en bas de la pyramide, auquel cas vous allez devoir reporter l'exécution de cet exercice au stade où vous aurez accumulé suffisamment de compétences pour pouvoir intégrer le travail en profondeur à vos responsabilités professionnelles officielles), mais un patron peut très bien rétorquer en peu de mots « autant de travail superficiel que nécessaire pour que vous répondiez rapidement à ce que l'on attend de vous sur l'instant ». Dans ce cas, cette réponse est toujours utile, car elle vous indique que votre poste n'est pas axé sur le travail en profondeur et que ce ne sont donc pas des fonctions susceptibles de vous aider à réussir dans l'économie de l'information actuelle. Dans ce cas, remerciez le patron pour son retour et commencez rapidement à envisager de basculer vers un nouveau poste valorisant le travail en profondeur.

Terminer votre travail à 17 h 30

Dans les sept jours ayant précédé l'écriture de cette section, j'ai participé à soixante-cinq conversations par e-mail. Et pour ces soixante-cinq conversations, j'ai précisément envoyé cinq messages après 17 h 30. Ces statistiques révèlent qu'à peu d'exceptions près, je n'envoie pas d'e-mails après 17 h 30. Mais vu le lien inextricable entre la messagerie électronique et le travail en général, ce comportement traduit une réalité plus surprenante : je ne *travaille* pas après 17 h 30.

J'ai baptisé cet engagement *la productivité à horaires fixes*, car je me suis fixé comme objectif de ne pas travailler après une certaine heure, puis de faire en sorte de trouver des stratégies me permettant d'exaucer ce vœu. Cela fait désormais plus de cinq ans

que j'emploie avec bonheur le principe de la productivité à horaires fixes, démarche cruciale pour ma volonté de bâtir une vie professionnelle productive centrée sur le travail en profondeur. Dans les pages qui suivent, je vais essayer de vous convaincre d'adopter vous aussi cette stratégie.

Je vais débiter mon argumentaire en faveur de la productivité à horaires fixes en faisant remarquer que, selon la sagesse populaire, dans l'univers universitaire que je côtoie, cette tactique devrait échouer. Les professeurs – surtout ceux en poste depuis peu – sont connus pour avoir des emplois du temps éreintants qui se prolongent jusque tard dans la soirée et débordent sur le week-end. Prenez par exemple un article de blog publié par un jeune professeur d'informatique que j'appellerai « Tom ». Dans cet article, rédigé par Tom pendant l'hiver 2014, il a reproduit l'emploi du temps d'un jour récent au cours duquel il a passé douze heures au bureau. Cet agenda renferme cinq réunions et trois heures de tâches « administratives » qu'il décrit comme « une forêt touffue d'e-mails, de formulaires bureaucratiques, d'organisation et de révision de notes prises en réunion, de planification de futures réunions ». Selon son estimation, sur les douze heures passées à son bureau, il n'a consacré qu'*une heure et demie* à « vraiment » travailler, à savoir à mener des efforts le faisant progresser vers la « remise d'un contenu de recherche ». Pas étonnant que Tom se sente contraint de travailler bien au-delà de la journée type. « J'ai déjà accepté le fait qu'il me faudra travailler le week-end », conclut-il dans un autre article. « Très peu de jeunes professeurs peuvent échapper à ce destin. »

Et pourtant, j'y *suis parvenu*. Bien que je ne travaille pas le soir et rarement le week-end, entre le moment où je suis arrivé à Georgetown à l'automne 2011 et celui où j'ai commencé à travailler sur le présent chapitre, à l'automne 2014, j'ai publié

une vingtaine d'articles évalués par mes pairs. J'ai également décroché deux bourses difficiles à obtenir, publié un livre (non universitaire) et pratiquement achevé l'écriture d'un autre (que vous êtes en train de lire), le tout en évitant les emplois du temps éreintants jugés nécessaires par tous les Tom du monde.

Comment ce paradoxe s'explique-t-il, alors ? Nous pouvons trouver une réponse intéressante dans un article très largement diffusé, publié en 2013 par une universitaire dotée d'une longue carrière, bien plus fructueuse que la mienne : Radhika Nagpal, professeure d'informatique à l'institut Fred Kavli de l'université de Harvard. Nagpal débute son article en affirmant que les professeurs en voie de titularisation s'infligent une grande partie du stress dont ils souffrent : « On dénombre une abondance de mythes et d'informations effrayants sur la vie des professeurs en voie de titularisation dans les universités axées sur la recherche », dit-elle, avant de poursuivre en expliquant comment elle s'est finalement décidée à rejeter la sagesse populaire et à « faire délibérément des choses afin de préserver son bonheur ». Cet effort délibéré a conduit Nagpal à apprécier « énormément » la période menant à sa titularisation.¹

Nagpal poursuit en détaillant plusieurs exemples des efforts fournis, mais l'une de ses tactiques devrait vous dire quelque chose. Nagpal avoue qu'au début de sa carrière universitaire, elle essayait de caser du travail dans chaque heure dont elle disposait entre 07 h 00 et minuit (parce qu'ayant des enfants, son temps était grandement morcelé, surtout le soir). Elle en a très vite conclu que cette stratégie n'était pas viable et a donc fixé à cinquante heures par semaine la limite de son temps de travail, puis a déterminé les règles et habitudes à mettre en place afin de

1. « The Awesomest 7-Year Postdoc or: How I Learned to Stop Worrying and Love the Tenure-Track Faculty Life », *Scientific American*, 21 juillet 2013, <http://blogs.scientificamerican.com/guest-blog/2013/07/21/the-awesomest-7-year-postdoc-or-how-i-learned-to-stop-worrying-and-love-the-tenure-track-faculty-life/>.

respecter cette contrainte. Autrement dit, Nagpal a mis en œuvre le principe de la productivité à horaires fixes.

Nous savons que cette stratégie n'a pas nui à sa carrière universitaire, car elle a fini par être titularisée, avant d'atteindre rapidement le niveau de *full professor* seulement trois ans plus tard (ascension impressionnante). Comment s'y est-elle prise ? D'après ce qu'elle a écrit dans son article, l'une des principales techniques employées pour respecter sa limite d'heures a été de définir des quotas stricts concernant les principales sources de tâches *superficielles* dans sa vie universitaire. Par exemple, elle a décidé de ne voyager que cinq fois par an (quelle que soit la nature du déplacement), car les voyages peuvent générer un volume étonnamment important d'obligations superficielles urgentes (des dispositions pour l'hébergement à la rédaction de ses interventions). Cinq déplacements par an peuvent paraître beaucoup, mais pas pour un universitaire. Pour insister sur ce point, à noter que Matt Welsh, ancien collègue de Nagpal au sein du département d'informatique de l'université de Harvard (il travaille désormais chez Google), a écrit un article de blog dans lequel il affirmait qu'il était fréquent pour un jeune professeur d'effectuer entre douze et vingt-quatre déplacements par an¹. (Imaginez toutes les tâches superficielles auxquelles Nagpal a échappé en s'épargnant entre dix et quinze déplacements supplémentaires !) Le quota de déplacements n'est qu'une des tactiques utilisées par Nagpal pour contrôler sa journée de travail (par exemple, elle a également fixé une limite au nombre d'articles à évaluer par an), mais toutes ses tactiques avaient en commun de présenter l'engagement de plafonner rigoureusement ce qui est superficiel tout en protégeant le travail en profondeur – à savoir ses travaux de recherche – lequel conditionne son destin professionnel. En refusant ces obligations, je résiste également à l'envie d'offrir un lot de consolation qui

1. « The Fame Trap », *Volatile and Decentralized*, 4 août 2014, <http://matt-welsh.blogspot.com/2014/08/the-fame-trap.html>.

au final se révèle tout aussi chronophage (par exemple : « Désolé de ne pas pouvoir rejoindre votre comité, mais je jetterai volontiers un œil à toutes vos propositions et je vous dirai ce que j'en pense »). Il vaut mieux émettre un refus net et catégorique.

Pour en revenir à ma situation, un engagement similaire m'a permis de bien tirer parti du principe du programme fixe. Je suis moi aussi extrêmement prudent quant à l'utilisation du mot le plus dangereux pour ma productivité : « oui ». Pour me convaincre d'accepter quelque chose source d'exécution de tâches superficielles, il faut de sérieux arguments. Si vous me demandez de participer à des activités universitaires qui ne sont pas absolument nécessaires, il est possible que je réponde comme l'a fait la personne à la tête du département qui m'a recruté : « Reparlez m'en après ma titularisation. » Autre tactique qui marche bien dans mon cas : exprimer très clairement mon refus, tout en restant flou sur les motivations dudit refus. L'essentiel est d'éviter de fournir trop de détails sur l'excuse trouvée de façon que le demandeur ne puisse pas la démonter. Si, par exemple, je décline une proposition d'intervention chronophage en disant que j'ai d'autres déplacements prévus dans la même période, je ne donne aucun détail, car les détails permettraient peut-être au demandeur de suggérer un moyen de caser son événement parmi mes obligations. Il suffit alors simplement de dire : « Ça me paraît très intéressant, mais je ne pourrai pas intervenir pour des problèmes d'emploi du temps. »

Outre le fait que je surveille avec soin mes obligations, je gère mon temps très consciencieusement. Dans la mesure où mon temps est compté, je ne peux pas me permettre d'être pris par surprise par une date limite ou de perdre une matinée à l'exécution d'une tâche accessoire parce que je n'ai pas pris la peine d'échafauder un plan d'action judicieux. L'épée de Damoclès suspendue au-dessus de ma journée de travail par la productivité à horaires

fixes est un moyen de maintenir l'efficacité de mon organisation. Sans cette limite omniprésente, je ferais probablement preuve de plus de laxisme dans mes habitudes.

Pour résumer ces observations, Nagpal et moi-même sommes capables de réussir dans la sphère universitaire sans être surchargé comme Tom, et ce, pour deux raisons. Tout d'abord, la réduction de la voilure provoquée par notre engagement à ne pas dépasser le nombre d'heures fixées est asymétrique. La baisse radicale de la part superficielle de notre travail, tout en préservant les créneaux réservés au travail en profondeur, nous libère du temps sans nuire à la quantité de valeur produite. J'irai donc jusqu'à affirmer que la diminution de la superficialité dégage *plus* d'énergie pour son alternative profonde, nous permettant d'être plus productifs que si nous optons pour un agenda surchargé plus classique. Ensuite, les limites imposées pour ce qui est du temps nous forcent à mieux réfléchir à notre organisation, ce qui entraîne la production d'une plus grande valeur par rapport à des emplois du temps plus fournis mais moins bien agencés.

Le principal argument de cette stratégie est que ses atouts valent pour la plupart des domaines du travail du savoir. Même si vous n'êtes pas professeur, la productivité à horaires fixes peut être très fructueuse. Sur la plupart des postes de travailleur du savoir, il est difficile sur le moment de rejeter un engagement superficiel semblant inoffensif pris à part – qu'il s'agisse d'accepter une invitation à prendre un café ou de décrocher immédiatement lorsque le téléphone sonne. En revanche, s'engager pour une productivité à horaires fixes vous met dans un état d'esprit de rareté. Soudain, toute obligation n'entrant pas dans le cadre de vos efforts en ce qui concerne la profondeur devient suspecte, considérée comme potentiellement perturbatrice. Votre réponse par défaut est alors « non », la barre pour accéder à votre temps et à votre attention est soudain placée beaucoup plus haut, et

vous commencez à organiser avec une redoutable efficacité les efforts destinés à franchir ces obstacles. Cela peut également vous conduire à mettre à l'épreuve les préjugés que vous aviez sur la culture de votre entreprise, que vous jugiez très stricte mais se révèle être malléable. Il est par exemple courant de recevoir des e-mails de la part de votre patron après les horaires de travail. La productivité à horaires fixes vous oblige à ignorer ces messages jusqu'au lendemain matin. Bon nombre de personnes estiment que cela risque de vous causer des ennuis, car on *attend* de vous que vous répondiez. Mais très souvent, ce n'est pas parce que votre patron fait le tri de sa boîte de réception le soir, qu'il attend une réponse instantanée – enseignement que cette stratégie vous aidera très vite à découvrir.

Autrement dit, la productivité à horaires fixes est une *métahabitude* simple à adopter mais à l'impact substantiel. S'il vous faut choisir un seul comportement susceptible de vous pousser à vous focaliser sur le travail en profondeur, il doit figurer en très bonne place dans votre liste d'options. Mais si vous doutez encore du fait que votre journée de travail puisse devenir plus fructueuse si vous vous imposez des limites artificielles, je vous conseille vivement de prêter de nouveau attention à la carrière de Radhika Nagpal, adepte de la productivité à horaires fixes. Coïncidence heureuse, presque au moment où Tom se plaignait en ligne de sa charge de travail de jeune professeur à l'intensité inévitable, Nagpal fêtait le tout dernier de ses triomphes professionnels, malgré un emploi du temps fixe : ses travaux de recherche ont fait la une de la revue *Science*¹.

1. <http://www.sciencemag.org/content/343/6172.toc> ; *Science* 343.6172 (14 février 2014), p.701-808.

Devenir difficile à joindre

Aucune discussion ne saurait être complète sans aborder le thème des e-mails. L'activité superficielle par excellence accapare très insidieusement l'attention de la plupart des travailleurs du savoir, car elle représente un flux constant de distractions qui *vous sont spécialement adressées*. L'accès à notre messagerie est devenu tellement partie prenante de nos habitudes professionnelles que nous commençons à perdre de vue le fait que nous avons voix au chapitre concernant son rôle dans notre existence. Dans son ouvrage de 2009 intitulé *The Tyranny of E-mail*¹, John Freeman nous met en garde contre l'avènement de la technologie : « Peu à peu s'amointrit notre capacité à expliquer – avec soin et complexité – les raisons pour lesquelles il est mal de nous plaindre de nos journées de travail, d'y résister ou de les redéfinir afin de mieux les gérer. » L'e-mail tient du *fait accompli*². Toute résistance est inutile.

Cette stratégie repousse ce fatalisme. Ce n'est pas parce que cet outil est inévitable que vous devez céder toute autorité à son rôle dans votre paysage mental. Dans les sections qui vont suivre, je donne trois conseils qui vous aideront à reprendre le contrôle de la façon dont cette technologie accède à votre temps et à votre attention, et à endiguer la baisse d'autonomie identifiée par Freeman. Toute résistance n'est pas inutile : vous contrôlez mieux votre communication électronique que vous ne le pensez de prime abord.

1. John Freeman, *The Tyranny of E-mail: The Four-Thousand-Year Journey to Your Inbox*, Scribner, New York, 2009, non traduit en français, p.13.

2. En français dans le texte. (NdT)

Conseil n° 1 : faire en sorte que les personnes qui vous envoient un e-mail fassent un effort supplémentaire

La plupart des auteurs de non-fiction sont faciles à contacter. Leur adresse électronique figure sur leur site Web, accompagnée d'une invitation à leur faire la moindre demande ou suggestion qui vous vient à l'esprit. Bon nombre considèrent même ce retour comme un engagement nécessaire à la « création d'une communauté » de lecteurs illusoire mais à l'importance si fameuse. Mais, personnellement, *je n'adhère pas* à ce principe.

Si vous consultez la page Contact de mon site Web, elle ne comporte aucune adresse électronique générale, mais celle de différentes personnes que vous pouvez contacter en cas de demandes bien précises : par exemple, mon agent littéraire pour les demandes concernant les droits ou l'agent qui s'occupe des interventions pour des demandes en la matière. Pour me contacter, je propose uniquement une adresse électronique spéciale à utiliser selon certaines conditions, et ne vous attendez pas forcément à ce que je réponde :

*Si vous avez une offre, une opportunité ou une présentation susceptibles de rendre mon existence plus intéressante, envoyez-moi un e-mail à l'adresse suivante : **interesting [at] calnewport.com**. Pour les raisons mentionnées ci-dessus, je ne répondrai à ces propositions que si elles collent à mon emploi du temps et sont en adéquation avec mes centres d'intérêt.*

J'ai baptisé cette approche le *filtre d'expéditeurs*¹, car je demande à mes correspondants de s'imposer un filtre avant d'essayer de me contacter. Ce filtre a considérablement diminué le temps que je passe sur ma boîte de réception. Avant que je commence à employer un filtre d'expéditeurs, je disposais d'une adresse électronique générale indiquée sur mon site Web. En toute logique, je recevais un volume considérable d'e-mails particulièrement longs me demandant des conseils (souvent assez complexes) s'agissant d'études ou de carrière professionnelle. J'aime aider les gens, mais ces demandes devenaient chronophages – leur rédaction ne prenait pas beaucoup de temps aux expéditeurs, mais il me fallait détailler les explications dans mes réponses. Mon filtre d'expéditeurs a éliminé la majeure partie de ces communications et donc énormément diminué le nombre de messages reçus. Je tiens toujours à aider mes lecteurs, mais je centre désormais mon énergie sur des situations bien particulières me permettant d'optimiser mon influence. Par exemple, au lieu de permettre à n'importe quel étudiant du monde entier de me poser une question, je collabore désormais étroitement avec quelques groupes d'étudiants pour qui je suis facilement accessible, ce qui me permet de réaliser un mentorat plus soutenu et efficace.

Autre avantage du filtre d'expéditeurs, il redéfinit les attentes. La ligne la plus importante de mon avertissement est la suivante : « Je ne répondrai à ces propositions que si elles collent à mon emploi du temps et sont en adéquation avec mes centres d'intérêt. » Cela semble accessoire, mais l'influence sur la façon dont mes correspondants conçoivent les messages qu'ils m'envoient est considérable. La convention sociale par défaut en matière d'e-mail est de répondre à tout message, à moins que vous soyez une célébrité. Par conséquent, une boîte de réception pleine de messages fait que l'on se sent obligé de répondre.

1. Pour voir mon filtre d'expéditeurs à l'œuvre : <http://calnewport.com/contact>.

En faisant en sorte que vos correspondants soient bien conscients que vous ne leur répondrez *probablement pas*, vous modifiez l'expérience. La boîte de réception devient alors une collection d'occasions à laquelle vous pouvez jeter un coup d'œil lorsque vous avez un peu de temps pour vous, en quête des causes et contenus pour lesquels il est sensé de vous engager. Mais le tas de messages non lus ne fait plus naître en vous un sentiment d'obligation. Si vous le souhaitez, vous pouvez tous les ignorer. Et il ne vous arrivera alors rien de mal. Cela peut entraîner une libération psychologique.

Quand j'ai commencé à employer un filtre d'expéditeurs, j'ai craint que cela ne soit considéré comme un signe de prétention – comme si mon temps était plus précieux – et contrarie mes lecteurs. Mais cette peur n'a pas été suivie d'effet. La plupart des gens acceptent facilement le fait que vous contrôliez *votre* communication entrante, car ils souhaiteraient pouvoir bénéficier du même droit. Plus important encore, ils apprécient la clarté de la situation. Ils acceptent volontiers qu'on ne leur réponde pas s'ils ne s'attendent pas à recevoir de réponse (en général, les personnes peu présentes dans la sphère publique surestiment l'importance accordée par les gens aux réponses faites à leurs messages).

Dans certains cas, cette redéfinition des attentes peut même donner *plus* de crédit à votre éventuelle réponse. Par exemple, la rédactrice en chef d'une publication en ligne m'a proposé de rédiger un article invité, en partant du principe qu'à cause de mon filtre, je ne répondrais probablement pas. Ma réponse a donc été une bonne surprise. Voici un résumé de notre interaction :

Par conséquent, lorsque j'ai demandé par e-mail à Cal s'il voulait participer à [la publication], je savais à quoi m'attendre. Rien dans son [filtre d'expéditeurs] n'indiquait qu'il souhaitait

intervenir sur un blog comme invité. Je ne lui en aurais donc pas voulu si je n'avais eu aucune nouvelle de lui. Alors, quand il a répondu, j'étais aux anges !¹

Mon filtre d'expéditeurs n'est qu'un exemple de cette stratégie. Prenez le consultant Clay Herbert, spécialiste des campagnes de financement participatif pour les start-up technologiques, spécialité qui attire de nombreux correspondants espérant glaner des conseils utiles. Comme le dit un article de Forbes.com sur les rapports de filtres d'expéditeurs : « À un moment, le nombre d'expéditeurs a dépassé la capacité [de Herbert]. Il a donc créé des filtres qui impliquent davantage les expéditeurs souhaitant de l'aide. »²

Bien que sa démarche découle de la même motivation que la mienne, les filtres de Herbert ont fini par revêtir une forme différente. Pour le contacter, vous devez d'abord consulter une FAQ pour vous assurer qu'une réponse n'a pas déjà été apportée à votre question (ce qui était souvent le cas avant que Herbert ne mette en place ses filtres). Si vous franchissez l'étape de la FAQ, il vous demande ensuite de répondre à une enquête lui permettant de passer au crible les liens lui paraissant en rapport avec son expertise. À ceux qui franchissent cette étape, Herbert demande une modeste participation financière afin d'entrer en contact avec lui. Cette somme n'est pas destinée à générer un revenu supplémentaire, mais sert à faire le tri pour ne retenir que les personnes sérieuses fermement décidées à recevoir, puis à exploiter ses

1. Jocelyn Gleis, « Stop the Insanity: How to Crush Communication Overload », 99U, <http://99u.com/articles/7002/stop-the-insanity-how-to-crush-communication-overload>.

2. Pour en savoir plus sur les filtres de Clay Herbert et Antonio Centeno : Michael Simmons, « Open Relationship Building: The 15-Minute Habit That Transforms Your Network », Forbes, 24 juin 2014, <http://www.forbes.com/sites/michaelsimmons/2014/06/24/open-relationship-building-the-15-minute-habit-that-transforms-your-network/>. À noter que cet article de Forbes.com évoque également mon filtre d'expéditeurs. [J'ai suggéré le terme de « filtre d'expéditeurs » à l'auteur de l'article, Michael Simmons, qui s'avère être également un ami de longue date.]

conseils. Les filtres de Herbert ne l'empêchent pas d'aider les gens et de saisir des occasions intéressantes, ils l'ont également aidé à ramener le volume de communications entrantes à un niveau lui permettant de gérer facilement les messages.

Autre exemple, celui d'Antonio Centeno, qui anime le blog *Real Man Style*. Derrière le filtre d'expéditeurs de Centeno se cache un processus en deux étapes¹. Si vous avez une question, il vous oriente vers un site public où la poser. Centeno pense qu'il est inefficace de répondre sans cesse aux mêmes questions dans le cadre de conversations bilatérales privées. Si vous franchissez cette étape, il vous demande de vous engager (en cliquant sur des cases à cocher) à tenir les trois promesses suivantes :

1. Je ne pose pas à Antonio une question de style que je pourrais trouver sur Google en l'espace de dix minutes.
2. Mon message n'est pas un SPAM comportant une demande générique copiée-collée destinée à promouvoir une activité sans rapport avec le métier d'Antonio.
3. Je ferai une bonne action envers un inconnu si Antonio répond dans les vingt-trois heures.

Le champ dans lequel vous pouvez taper votre message n'apparaît à l'écran qu'une fois cochée la case de chacune des trois promesses.

1. Pour voir les filtres d'Antonio à l'œuvre : <http://www.realmenrealstyle.com/contact/>.

Pour résumer, les technologies présentes derrière les e-mails conduisent à une transformation, mais les conventions sociales actuelles régissant l'utilisation de ces technologies ne sont pas assez développées. Le principe selon lequel tous les messages, quel que soit leur objet ou leur expéditeur, arrivent dans la même boîte de réception et méritent une réponse à point nommé est ridiculement improductif. Le filtre d'expéditeurs est une démarche modeste mais utile vers une amélioration de la situation et une idée qu'il est temps de mettre en œuvre – tout du moins pour le nombre croissant d'entrepreneurs et d'indépendants qui reçoivent à la fois de nombreux messages et ont la faculté de décider de leur accessibilité. (J'aimerais également voir les mêmes règles appliquées, pour la communication interne, au sein des grandes organisations, mais, pour les raisons invoquées au chapitre 2, ce n'est probablement pas pour demain.) Si vous avez la possibilité de le faire, considérez les filtres d'expéditeurs comme un moyen de reprendre le contrôle de votre temps et de votre attention.

Conseil n° 2 : en faire plus lorsque vous envoyez des e-mails ou y répondez

Prenez les e-mails classiques suivants :

E-MAIL N° 1 : « C'était génial de se voir la semaine dernière. J'adorerais que l'on reparle de certains thèmes que l'on a abordés. On prend un café ? »

E-MAIL N° 2 : « Nous devrions revenir sur le problème de recherche abordé lors de ma dernière visite. Pouvez-vous me rappeler où nous en étions restés ? »

E-MAIL N° 3 : « J'ai tenté de lire l'article dont nous avons parlé. Le passage qui pose question est en pièce jointe. T'en penses quoi ? »

Ces trois exemples doivent rappeler quelque chose à la plupart des travailleurs du savoir, car ils sont du même tonneau que bon nombre des messages qui remplissent leur boîte de réception. Ce sont des mines anti-productivité potentielles : la façon dont vous allez répondre aura un impact significatif sur le temps et l'attention que nécessite la conversation qui s'ensuit généralement.

En particulier, les e-mails interrogatifs tels que ces trois exemples incitent tout de suite à répondre le plus vite possible, ce qui va faire disparaître – temporairement – le message de votre boîte de réception. À court terme, une réponse rapide vous soulage quelque peu, car vous renvoyez la responsabilité inhérente au message vers l'expéditeur. Mais le répit est de courte durée, car cette responsabilité passe à de nombreuses reprises de l'un à l'autre, minant en permanence votre attention et occupant votre

temps. Face à une question de ce genre, je vous suggère donc de vous poser un moment pour réfléchir, avant de répondre à l'aide des éléments suivants :

Quel est le projet associé à ce message et quel est le processus le plus efficace (en matière de messages générés) pour que ce projet soit mené à bien avec succès ?

Une fois que vous avez vous-même répondu à cette question, préférez à une réponse rapide une réponse qui décrit en détail le processus identifié, met en lumière la phase en cours et insiste sur la phase suivante. J'appelle cela l'*approche centrée sur le processus*. Elle permet de minimiser le nombre d'e-mails reçus et l'ampleur du désordre mental généré.

Pour mieux expliquer le processus en question et les raisons pour lesquelles il porte ses fruits, voyez les réponses centrées sur le processus fournies aux trois précédents e-mails pris pour exemple :

RÉPONSE CENTRÉE SUR LE PROCESSUS À L'E-MAIL N° 1 : « Je suis partant pour prendre un café. Retrouvons-nous à la cafétéria du campus. J'indique ci-dessous deux jours de la semaine prochaine qui me conviendraient. Pour chaque jour, j'ai mentionné trois horaires. Si l'un de ces jours et l'une de ces heures te conviennent, dis-le-moi. Je te dirai alors ce qu'il en est pour moi. Si aucune de ces dates et heures ne te va, appelle-moi au numéro indiqué ci-dessous et nous trouverons un horaire qui colle. J'attends ta réponse. »

RÉPONSE CENTRÉE SUR LE PROCESSUS À L'E-MAIL N° 2 : « Je suis d'accord, nous devons revenir sur le problème. Voici ce que je propose...

« Dans le courant de la semaine prochaine, envoyez-moi par e-mail tous les éléments de notre discussion dont vous vous souvenez. Quand j'aurai reçu votre message, je créerai pour le projet un dossier partagé dans lequel je copierai un document synthétisant ce que vous m'avez envoyé et qui comprendra également mes souvenirs de notre discussion. Dans ce document, je surlignerai les deux ou trois prochaines étapes les plus prometteuses.

« Nous pouvons ensuite prendre le temps d'étudier ces étapes pendant quelques semaines, avant de faire un point. Je propose que nous programmions pour cela un appel téléphonique dans un mois. J'indique ci-dessous quelques dates et heures auxquelles je suis disponible pour réaliser ce point téléphonique. Lorsque vous répondrez en me faisant part de vos notes, indiquez la date et l'heure qui vous conviennent le mieux et nous nous confirmerons tout cela. J'ai hâte que nous nous attaquions à ce problème. »

RÉPONSE CENTRÉE SUR LE PROCESSUS À L'E-MAIL N° 3 : « Merci de revenir vers moi. Je vais lire la coupure dudit article et te renvoyer une version révisée avec les commentaires du vendredi 10. Dans la version que je vais te renvoyer, je ferai certaines modifications et j'ajouterai des commentaires de manière à attirer ton attention sur les éléments que tu es plus à même d'améliorer. À ce stade, tu devrais disposer de ce qu'il faut pour peaufiner et soumettre la version de travail finale. Je te laisse donc travailler – inutile de répondre à ce message ou de me faire un retour quand je t'aurai envoyé les modifications – à moins, bien sûr, qu'il y ait un souci. »

Pour la rédaction de ces réponses, j'ai commencé par identifier le projet faisant l'objet du message. Vous remarquerez que le terme « projet » est utilisé au sens large. Il peut couvrir des éléments qui sont des projets de grande ampleur, comme l'avancement des travaux concernant un problème de recherche (exemple n° 2), mais également de petites difficultés logistiques comme la programmation d'une rencontre autour d'un café (exemple n° 1). J'ai ensuite pris une ou deux minutes pour réfléchir à un processus qui nous fait partir de la situation actuelle pour arriver au résultat souhaité moyennant un nombre minimal de messages. L'étape finale était de rédiger une réponse qui décrit clairement le processus et la situation actuelle. Ces exemples concernent la réponse à un e-mail, mais il faut savoir qu'une approche similaire est applicable pour la rédaction d'un e-mail en partant de zéro.

L'approche centrée sur le processus destinée à traiter des e-mails peut modifier sensiblement l'impact de cette technologie sur votre temps et votre attention. Cet effet s'explique de deux manières. Premièrement, il réduit le nombre d'e-mails dans votre boîte de réception – parfois de manière spectaculaire (une information aussi simple que la programmation d'un rendez-vous autour d'un café peut générer cinq ou six messages, voire plus, sur une longue période, si vous ne soignez pas vos réponses). Cela diminue alors le temps consacré à votre boîte de réception, ainsi que l'intelligence dont il faut faire preuve pour exécuter cette tâche.

Deuxièmement, pour emprunter à David Allen sa terminologie, un bon message centré sur le processus « ferme [immédiatement] la boucle » du projet en question. Lorsqu'un projet est lancé par le biais d'un e-mail que vous envoyez ou recevez, il squatte votre paysage mental – devenant ce que vous avez « sur le dos », en ce sens qu'on l'a porté à votre attention et qu'il faut maintenant le traiter. Cette méthode referme immédiatement la boucle qui vient tout juste d'être ouverte. En travaillant sur l'en-

semble du processus, en ajoutant à vos listes de tâches à exécuter et à votre calendrier des engagements pertinents de votre part et en mettant à niveau l'autre partie, votre esprit peut retrouver l'état mental exigé par le projet. Un désordre mental moindre signifie plus de ressources mentales disponibles pour une réflexion profonde.

Les e-mails centrés sur le processus ne paraissent pas forcément très naturels au début. Tout d'abord, ils vous demandent une plus grande réflexion avant d'en entamer la rédaction. Sur le moment, vous aurez peut-être le sentiment de passer *plus* de temps sur ces e-mails. Mais il est important d'avoir à l'esprit que les deux ou trois minutes supplémentaires que vous leur consacrez à ce stade vous éviteront de devoir passer de nombreuses minutes à lire et répondre par la suite à des messages supplémentaires inutiles.

L'autre problème, c'est que les messages centrés sur le processus peuvent paraître un peu guindés et très techniques. Les conventions sociales actuelles en matière d'e-mail favorisent un style oral qui contraste avec les programmes ou arbres de décision plus systématiques couramment utilisés dans la communication centrée sur le processus. Si cela vous gêne, je vous conseille d'ajouter un plus long préambule de type conversation à vos messages. Vous pouvez même séparer la partie centrée sur le processus des menus propos introductifs à l'aide d'une ligne ou d'un titre tel que « Étapes suivantes proposées », afin que le ton technique paraisse plus approprié au contexte.

Au final, ces petits tracas en valent la peine. La réflexion préalable à ce qui est proposé par ces e-mails qui arrivent et repartent de votre boîte de réception vous permet de diminuer considérablement l'impact négatif de cette technologie sur votre capacité à exécuter les tâches vraiment importantes.

Conseil n° 3 : ne pas répondre

Quand j'étais en troisième cycle au MIT, j'ai eu l'occasion d'échanger avec de célèbres universitaires. J'ai alors remarqué que bon nombre avaient en commun une approche rare mais fascinante de la messagerie électronique : lorsqu'ils recevaient un e-mail, leur réflexe était de *ne pas* répondre.

Au fil du temps, j'ai découvert la philosophie associée à ce comportement : en matière d'e-mail, ils estimaient qu'il incombe à l'expéditeur de convaincre le destinataire de la nécessité de répondre. Si vous ne présentez pas d'arguments convaincants *et* ne réduisez pas suffisamment les efforts à fournir par le professeur pour répondre, vous n'obteniez aucune réponse.

Par exemple, l'e-mail suivant n'aurait probablement pas suscité de réponse de la part de nombre des célébrités de l'institut :

Bonjour professeur. J'aimerais passer vous voir un moment pour parler de <thème X>. Êtes-vous disponible ?

Répondre à ce message demande trop de travail (« Êtes-vous disponible ? » est trop vague pour permettre une réponse rapide). L'expéditeur n'essaie pas non plus d'indiquer les raisons pour lesquelles cette future conversation vaut la peine pour le professeur d'y consacrer du temps. Voici une version du message qui tient compte de ces critiques et a plus de chances de déclencher une réponse :

Bonjour professeur. Je travaille sur un projet similaire au <thème X> en compagnie de mon conseiller <professeur Y>. Si

vous en êtes d'accord, je passerai vous voir jeudi prochain, un quart d'heure avant la fin de votre journée de travail afin de vous expliquer plus en détail ce sur quoi nous travaillons et de voir si nos travaux pourraient compléter le projet sur lequel vous êtes en ce moment.

Contrairement au premier message, celui-ci explique clairement l'intérêt de cet entretien et demande très peu d'efforts pour répondre.

Il s'agit donc de reproduire, dans la mesure du possible et en fonction de votre domaine professionnel, cette ambivalence professorale envers l'e-mail. Pour vous y aider, essayez de respecter les trois règles suivantes afin de déterminer les messages exigeant une réponse et ceux qui n'en appellent aucune.

TRI PROFESSORAL DES E-MAILS : ne répondez pas à un e-mail s'il présente l'une des caractéristiques suivantes :

- Il est ambigu ou ne vous permet pas de rédiger une réponse valable.
- La question ou proposition ne vous intéresse pas.
- Il ne se passera rien de bon si vous répondez et rien de mal si vous ne répondez pas.

En tout cas, il existe de nombreuses exceptions qui coulent de source. Si vous recevez de la part du P-DG de votre entreprise un message ambigu au sujet d'un projet dont vous n'avez

rien à faire, vous lui répondrez. Mais au-delà de ces exceptions, cette approche professorale vous incite à devenir bien plus impitoyable au moment de décider ou non de cliquer sur le bouton « Répondre ».

Ce conseil peut vous mettre mal à l'aise dans un premier temps, car il vous conduira à violer une convention essentielle en matière de messagerie électronique : répondre est le comportement par défaut, quelle que soit la pertinence ou le caractère approprié du message. Il vous arrivera inévitablement des choses désagréables si vous adoptez cette approche. Au mieux, certaines personnes pourront être perturbées ou contrariées – surtout si c'est la première fois qu'elles voient les conventions en matière d'e-mail mises en cause ou ignorées. Mais il n'y a pas péril en la demeure. Comme l'a écrit un jour Tim Ferriss : « Prenez l'habitude de laisser se produire de petites choses désagréables, sous peine de ne jamais trouver le temps de vous consacrer aux grandes choses qui changeront votre vie. »¹ Prendre conscience que, comme l'ont découvert les professeurs du MIT, les gens sont capables de s'adapter rapidement à la spécificité de vos habitudes en matière de communication devrait vous rassurer. Le fait que vous ne répondiez pas à leurs messages rédigés à la hâte n'est probablement pas un événement central de leur existence.

Une fois digéré le léger malaise engendré par cette approche, vous commencerez à en récolter les fruits. Lorsque les gens abordent le sujet des solutions à la surabondance des e-mails, il existe deux tropes courants. D'un côté, on dit que l'envoi d'e-mails génère plus d'e-mails, tandis que de l'autre, on dit que le fait de se débattre avec des e-mails ambigus ou hors de propos est une source majeure de stress lié au contenu de sa boîte de réception. L'approche proposée ici s'attaque frontalement aux deux problèmes – vous envoyez

1. Tiré du blog de Tim Ferriss: « The Art of Letting Bad Things Happen », The Tim Ferriss Experiment, 25 octobre 2007.

moins d'e-mails et ignorez ceux difficiles à traiter – et, ce faisant, vous réduisez significativement l'emprise que votre boîte de réception a sur votre temps et votre attention.

CONCLUSION

L'histoire de la création de Microsoft a été si souvent racontée qu'elle est entrée dans la légende. Pendant l'hiver 1974, un jeune étudiant de Harvard répondant au nom de Bill Gates voit l'Altair, premier micro-ordinateur jamais construit, en couverture de *Popular Electronics*. Gates prend conscience qu'il est possible de concevoir un logiciel pour cette machine et lâche donc tout. En compagnie de Paul Allen et de Monte Davidoff, il passe les huit semaines suivantes à créer une version du langage de programmation BASIC pour l'Altair. Cette histoire est souvent citée pour illustrer la perspicacité et le courage de Gates, mais des entretiens récents ont révélé un autre trait de personnalité qui a joué un rôle déterminant dans sa fin heureuse : la capacité surnaturelle de Gates à travailler en profondeur.

Comme l'a expliqué Walter Isaacson dans un article de 2013 pour la *Harvard Gazette*, Gates a travaillé tellement intensément pendant des périodes particulièrement longues, au cours de ces deux mois, qu'il s'effondrait souvent de sommeil sur son clavier en plein milieu d'une ligne de code. Il dormait alors pendant une ou deux heures, se réveillait et reprenait pile où il en était – faculté qu'un Paul Allen toujours aussi admiratif décrit comme « un prodigieux exploit de concentration »^{1,2}. Dans son livre *les Innovateurs*, Isaacson a par la suite résumé ainsi l'aptitude unique de Gates à la profondeur : « Un trait qui le différenciait l'un de l'autre [entre Gates et Allen] était la concentration.

1. Tiré d'un article publié dans la *Harvard Gazette* : Walter Isaacson, « Dawn of a Revolution », septembre 2013, <http://news.harvard.edu/gazette/story/2013/09/dawn-of-a-revolution/>.

2. Les détails concernant l'histoire de Bill Gates sont principalement tirés de l'article écrit par Isaacson et intitulé « Dawn of a Revolution » et que ce dernier a extrait (en le modifiant) de son ouvrage *les Innovateurs*. J'ai également puisé des éléments dans l'excellente biographie écrite par Stephen Manes : *Gates: How Microsoft's Mogul Reinvented an Industry-and Made Himself the Richest Man in America*, Doubleday, New York, 1992, non traduit en français.

L'esprit d'Allen voletait au milieu de nombreuses idées et passions, mais Gates était obsédé par son objectif. »¹

C'est dans cette histoire de la concentration obsessionnelle de Gates que nous rencontrons l'illustration la plus marquante de mon argument en faveur du travail en profondeur. En pleines turbulences d'une ère de l'information à l'évolution ultrarapide, il est facile de se laisser aller par défaut à des récriminations dialectiques. Les grincheux sont vaguement mal à l'aise face à l'attention portée par les gens vers leur téléphone et se languissent de l'époque où l'on pouvait tranquillement se concentrer, tandis que, pour les *digital hipsters*, ce genre de nostalgie tient du ludisme et de l'ennui et sont persuadés que la connectivité est le fondement même d'un avenir utopique. Marshall McLuhan a déclaré « le canal de communication, c'est le message », mais notre conversation actuelle sur ces sujets semble laisser entendre que « le canal de communication est la moralité » – que vous soyez en accord avec la philosophie de Facebook ou que vous considériez ce service comme le symbole de notre effondrement.

Comme je l'ai souligné dans l'introduction du présent ouvrage, je n'ai aucun intérêt dans ce débat. S'engager à travailler en profondeur n'est pas une posture morale, ni une prise de position philosophique, mais c'est reconnaître de manière pragmatique que la capacité de concentration est une habileté qui *permet de faire des choses importantes*. Autrement dit, le travail en profondeur est important, non pas parce que la distraction représente le mal, mais parce qu'il a permis à Bill Gates de monter un secteur d'activité pesant un milliard de dollars en moins de six mois.

Il s'avère que c'est également un enseignement que j'ai personnellement tiré à maintes reprises pendant ma carrière. Je suis un fervent partisan de la profondeur depuis plus de dix ans, mais je

1. Walter Isaacson, *les Innovateurs : comment un groupe de génies, hackers et geeks a fait la révolution numérique*, traduit par Bernard Sigaud, J.-C. Lattès, 2015, p. 412.

suis encore régulièrement surpris par son pouvoir. Lorsque j'étais en troisième cycle d'université, soit la période au cours de laquelle j'ai découvert et commencé à privilégier cette aptitude, j'ai constaté que le travail en profondeur me permettait d'écrire deux articles de qualité évalués par mes pairs par an (soit un nombre tout à fait respectable pour un étudiant), tout en travaillant rarement après 17 h 00 en semaine et presque jamais le week-end (ce qui était très peu courant chez mes camarades).

Mais à l'heure de devenir titulaire d'une chaire, j'ai commencé à m'inquiéter. En tant qu'étudiant et chercheur doté d'un doctorat, mes engagements en matière d'utilisation de mon temps étaient minimes, façonnant mon emploi du temps comme je le désirais. Je savais pertinemment que ce luxe allait disparaître lors de la phase suivante de ma carrière, et je n'étais guère optimiste quant à ma faculté d'intégrer suffisamment de travail en profondeur à un emploi du temps plus exigeant afin de conserver une productivité satisfaisante. Au lieu de me mettre dans tous mes états, j'ai décidé de prendre le taureau par les cornes : j'ai échafaudé un plan destiné à dessiner les muscles servant au travail en profondeur.

J'ai fourni ces efforts pendant les deux dernières passées au MIT, alors qu'avec mon doctorat en poche, je cherchais un poste de professeur. Ma principale tactique a consisté à intégrer des contraintes artificielles à mon emploi du temps, afin de mieux reproduire le temps libre plus restreint dont j'allais bénéficier en tant que professeur. En dehors de la règle consistant à ne pas travailler le soir, j'ai commencé à allonger mes pauses déjeuner, allant courir avant de rentrer déjeuner chez moi. Pendant cette période, j'ai également signé un contrat pour l'écriture de mon quatrième livre, *So Good They Can't Ignore You*¹, projet qui m'a bien sûr très vite pris énormément de temps.

1. Cal Newport, *So Good They Can't Ignore You: Why Skill Trumps Passion in the Quest for Work You Love*, Business Plus, New York, 2012, non traduit en français.

Pour compenser ces nouvelles contraintes, j'ai affiné ma capacité à travailler en profondeur. J'ai notamment commencé à bloquer des créneaux de travail en profondeur et les ai préservés de toute intrusion. J'ai également développé la capacité à bien réfléchir pendant mes nombreuses heures de marche hebdomadaires (une aubaine en matière de productivité), et ma quête d'endroits déconnectés propices à la concentration est devenue une véritable obsession. L'été, par exemple, je travaillais souvent sous le dôme de la bibliothèque Barker Engineering – lieu à l'immensité agréable mais où il y a trop de monde pendant l'année universitaire. Pendant l'hiver, je recherchais des endroits plus obscurs et silencieux, ayant fini par préférer la bibliothèque Lewis Music, certes petite, mais bien aménagée. À un moment, j'ai même acheté pour 50 \$ un logiciel avec quadrillage afin de travailler sur mes démonstrations de mathématiques, estimant que cette dépense me pousserait à mieux réfléchir.

La façon dont ce réengagement envers la profondeur a porté ses fruits m'a surpris. Après avoir accédé à un poste de professeur d'informatique à l'université de Georgetown à l'automne 2011, mes obligations ont en fait considérablement augmenté. Mais je m'étais entraîné à vivre ce moment. J'ai non seulement maintenu, mais même amélioré ma productivité dans mes travaux de recherche. Ma précédente cadence de deux articles de qualité par an, que je pouvais soutenir lorsque j'étais un étudiant de troisième cycle non bousculé, est passée à une moyenne de quatre articles de qualité par an une fois devenu un professeur à l'emploi du temps bien plus chargé.¹

1. Vous trouverez sur mon site Web la liste de mes publications dans le domaine de l'informatique, classées par année : <http://people.cs.georgetown.edu/~cnewport>. Les publications correspondant à la période où j'ai vécu « en profondeur » sont celles de 2014. À noter que les théoriciens de l'informatique comme moi publient principalement dans des conférences et non dans des revues, et ont tendance à répertorier les auteurs par ordre alphabétique et non par degré de contribution.

Bien qu'impressionné, je devais très vite découvrir que je n'avais pas encore atteint les limites de ce que permettait le travail en profondeur. Cela s'est produit au cours de ma troisième année d'enseignement, à Georgetown, de l'automne 2013 à l'été 2014. J'ai essayé d'améliorer mes habitudes en matière de travail en profondeur. Ce réengagement envers la profondeur est en grande partie dû au livre que vous avez entre les mains – dont j'ai écrit la majeure partie pendant cette période. Écrire un manuscrit de soixante-dix mille mots représentait bien entendu une nouvelle contrainte dans un agenda déjà chargé, et je souhaitais être certain que ma productivité universitaire n'en ferait pas les frais. Le processus de titularisation est une autre raison pour laquelle je suis revenu vers la profondeur. Il me restait un ou deux ans de publications avant la soumission de mon dossier de titularisation. C'était donc le moment ou jamais d'affirmer mes capacités (surtout dans la mesure où ma femme et moi envisageons d'agrandir la famille avec un deuxième enfant l'année précédant ma titularisation). La dernière raison pour laquelle j'ai fait un périple en profondeur est plus personnelle et, je l'avoue, répondait à une légère irritation. J'avais postulé sans succès à l'obtention d'une bourse prestigieuse que nombre de mes collègues avaient décrochée. J'étais contrarié et gêné. Et, au lieu de me contenter de me plaindre ou de me complaire dans le doute de moi-même, j'ai décidé de compenser la non-obtention de cette bourse par un renforcement colossal de mes publications – celles-ci révélant que je savais *parfaitement* ce que je faisais, même si cette demande de bourse n'avait pas abouti contrairement à ce que j'espérais.

J'étais déjà un adepte du travail en profondeur, mais ces trois forces m'ont permis de pousser à l'extrême cette habitude. Je suis devenu impitoyable à l'heure de refuser les engagements chronophages, et j'ai commencé à m'isoler plus souvent en dehors de mon bureau afin de travailler. J'ai installé en bonne place sur mon bureau un compteur d'heures de travail en profondeur et

j'étais contrarié quand il ne progressait pas suffisamment vite. La mesure qui a peut-être eu le plus d'influence a été de reprendre l'habitude acquise au MIT de réfléchir aux problèmes en cours dès que l'occasion se présentait – que ce soit en promenant mon chien ou pendant le trajet domicile-bureau et bureau-domicile. Tandis qu'auparavant, j'avais tendance à plus souvent travailler en profondeur à l'approche d'une date limite, cette année-là, je ne ménageais pas ma peine – presque tous les jours et toutes les semaines, je poussais mon esprit à obtenir des résultats significatifs, à l'approche ou non d'une date limite bien précise. En complète immersion, je trouvais des solutions en arpentant un quai de métro ou bien en déblayant la neige. Quand mon fils faisait la sieste le week-end, j'arpentais le jardin et quand j'étais coincé dans les embouteillages, je m'attaquais méthodiquement aux problèmes qui me résistaient.

Au bout de cette année-là, je suis devenu une véritable machine à travailler en profondeur – et le résultat de cette transformation m'a pris de court. L'année pendant laquelle j'ai écrit un livre, mon fils aîné a eu l'âge terrible de deux ans, et cependant je suis parvenu à plus que doubler ma productivité universitaire moyenne, publiant *neuf* articles évalués par mes pairs – tout en respectant l'interdiction de travailler le soir.

Je suis le premier à admettre que mon année de plongée extrême en profondeur était peut-être excessive, car ce fut épuisant sur le plan cognitif. À l'avenir, je diminuerai probablement l'intensité de mes efforts dans ce domaine. Mais cette expérience conforte le principe exprimé au début de cette conclusion : le travail en profondeur est *beaucoup plus* puissant que ne le pensent la plupart des gens. C'est cet engagement envers la culture de cette habileté qui a permis à Bill Gates de tirer le meilleur parti de l'occasion inattendue de créer un nouveau secteur d'activité, et qui m'a per-

mis de doubler ma productivité universitaire l'année même où j'ai décidé d'écrire simultanément un ouvrage. Quitter la foule distraite pour rejoindre les rares personnes vraiment concentrées sur leurs tâches est une expérience qui transforme l'individu.

Bien entendu, la vie en eaux profondes n'est pas à la portée de tout le monde. Elle demande des efforts considérables et un changement radical des habitudes. Pour bon nombre de personnes, s'occuper artificiellement en échangeant des e-mails à toute vitesse et en s'exprimant sur les réseaux sociaux est rassurant, tandis que la vie en territoire isolé suppose que vous laissiez de côté ces habitudes. En outre, tout effort visant à tendre vers votre meilleur niveau est source d'inquiétude et de malaise, car cela peut vous amener à découvrir que le niveau atteint lorsque vous faites de votre mieux n'est pas si élevé que ça. Il est moins risqué de commenter notre culture que de se colleter avec cette dernière, à la manière d'un Roosevelt, afin de l'améliorer.

Mais si vous êtes prêt sortir de votre zone de confort, à affronter vos peurs et à consentir tous les efforts nécessaires pour exploiter votre esprit au maximum de ses capacités, dans l'optique de créer des choses importantes, vous découvrirez, comme d'autres avant vous, que la profondeur de concentration crée une existence riche de sens et source de productivité. Dans la première partie, j'ai cité Winifred Gallagher, qui disait : « Je ferai le choix de la concentration, car c'est le type de vie idéal. »¹ Je suis d'accord avec elle. Bill Gates a fait le même choix. Et maintenant que vous venez d'achever la lecture de ce livre, j'espère que vous emprunterez la même voie.

1. Winifred Gallagher, *Rapt: Attention and the Focused Life*, Penguin, New York, 2009, p.14.

INDEX

37signals 32, 241-244
4DX 153-160

A Place of My Own 141

ABC News 31

All Things Shining 101

Allen

David 72, 77, 278

Paul 285

Woody 12-13

Amazon 32

Analytique numérique 21

Anathem 122

Apprentissage rapide du travail en profondeur 44-48

Approche

centrée sur le processus 276-279

de l'artisan 216, 219

Argument

neurologique de la profondeur de concentration 91-97

philosophique de la profondeur de concentration 101-106

psychologique de la profondeur de concentration 97-100

Arrêt intellectuel 161-171

Artisan, approche de l' 216, 219

Atlantic Media 66-67

Attention

centrée 46

dirigée 167-168

restes d'— 53-54, 56

Average is Over 34-35

Bakewell, Sarah 13

Bardeen, John 149

Barker, Eric 22

Baseball Prospectus 43

Basecamp 32, 241

Baumeister, Roy 114-116, 167, 173

Bell Labs 141, 146-150

- Benn, Jason 16-22
 Bennett, Arnold 234-239
 Berman, Marc 165-167
 Bloomberg 144
Bloomberg Businessweek 143-144
 Bollingen 9-11, 26, 123
 Boston Consulting Group 70
 Boucles 196
 Brattain, Walter 149-150
 Brooks, David 135, 154
 Brynjolfsson, Erik 33-35, 37, 39
 Building 20, MIT 145-148, 150
Bulletin of the Nuttall Ornithological Club 190
 Bureau paysager 61, 75, 77, 136, 143-144, 148-149
 Business Insider 40, 78, 208, 237
 BuzzFeed 14, 208, 237
- Cadence de responsabilisation 159-160
 Caro, Robert 134, 137
 Carr
 - David 218-219
 - Nicholas 15
- Carstensen, Laura 93
 Cartes, mémorisation d'un jeu de 199-204
 Centeno, Antonio 272-273
 Chappell, Brian 117-118, 128-129
 Christensen, Clayton 151-152
 Cochran, Tom 66-68
 Collaboration, atouts de la 143-151
 Concentration
 - environnement idéal pour la — 138-142
 - intensité de la — 45, 124, 170, 183, 192
 - période de — 182-189
 - profondeur de — 22-24, 26, 48, 54, 56-59, 64-65, 68, 72-73, 77, 84, 90, 100, 106, 114, 142, 151, 153, 160, 179, 204, 291
 - argument neurologique 91-97
 - argument philosophique 101-106
 - argument psychologique 97-100
- Congé sabbatique d'Internet 209

- Connectivité, culture de la 69-72
 Covey, Sean 152, 154-159
 Cowen, Tyler 34 -35, 39
 Cowgill, Charles 11
 Coyle, Daniel 47-48
 Crawford, Matthew 75-76, 89
 Créativité, théorie de la 144-145, 149
 Créneaux
 de débordement 250-251
 Internet 185-189
 Csikszentmihalyi, Mihaly 94, 97-100
 Culte de l'Internet 79-83
 Culture de la connectivité 69-72
 Currey, Mason 9, 11, 13, 134-135
- Damon, Matt 45
 Darwin, Charles 134-136
 Davidoff, Monte 285
 Déconnexion des réseaux sociaux 207
 Degré de profondeur 160, 254-258
 Désertion des réseaux sociaux 229-234
 Dev Bootcamp 20
 Dewane, David 111-113
 Dijksterhuis, Ap 164-165
 Discipline 154-160
 Distraction 54, 57, 59, 64-69, 82-84, 94, 113-118, 140, 143, 148, 151-154, 182-189, 195-197, 208-212, 219, 222, 234, 237-239, 268, 286
 Doerr, John 32, 34, 37, 39
Donnant, donnant 49, 125
 Dorsey, Jack 55-59, 61, 144
 Dreyfus, Hubert 101-106
- Échantillonnage, méthode d' 98-99, 114
 Effet
 tableau blanc 150-151
 Zeigarnik 173-174
 E-mail 268-283, 184, 188
 Ennui 177-181, 184, 188

Ericsson, Anders 11, 45-47, 170, 245
 ESPN 31
 Eudaimonia Machine 111-113
 Expérience optimale 98-100
 Extreme Memory Tournament 200

Facebook 14, 22, 24, 61, 90, 207-208, 210-211, 223-228, 230, 233, 260, 286
 Facilité, solution de 69-73
Fast Company 207-209
 Ferriss, Timothy 226, 282
 Feynman, Richard 74-75
 Filtre d'expéditeurs 270-274
 Foer, Joshua 199
 Foursquare 207
 Franzen, Jonathan 62-63, 82
 Freeman, John 16, 268
 Freud, Sigmund 10, 22, 123, 129
 Fried, Jason 241-244
 Furrer, Ric 87-90, 94, 103

Gallagher, Winifred 91-94, 96-97, 99-100, 107, 291
 Gates, Bill 13, 140, 285-286, 290-291
 Gertner, Jon 147
 Gladwell, Malcolm 46, 218-219, 228
 Gonzalez, Santiago 104
 Google 16, 32, 74, 165, 230, 243, 264, 273
 Grands moyens 138-143
 Grant, Adam 49-54, 78, 125-126
 Grove, Andy 151-153
 Guth, Robert 13, 140

Hacker News 20
 Hall 62, 77
Hamlet's Blackberry 15, 182
 Harry Potter 12, 138-139
Harry Potter et les reliques de la mort 138
Harvard Business Review 66-67, 70, 152
Harvard Gazette 285

- Hasard heureux 61, 63, 65, 144-145
 Heinemeier Hansson, David 32, 34-35, 43
 Herbert, Clay 272-273
 Hitchens, Christopher 130
 Hofmann, Wilhelm 114
How to Become a Straight-A student 52
 Huffington Post 166, 218, 237
 Huling, Jim 152, 154-155, 159
 Hulu 32
 Hunt, Andrew 104
 Huxley, Aldous 80
- Identification des objectifs 220
 Inconscient 10
 Indicateurs
 - de résultat 155-156
 - stratégiques 155-156, 159-160
 Indice de Hirsch 74
Inspiring Moniker 232-233
 Instagram 38, 207-208, 230
 Intel 151-152
 Intensité de travail 192-193
 Internet
 - congé sabbatique d'— 209
 - créneaux 185-189
 - culte de l'— 79-83
 - shabbat d'— 182-183, 209
- Internet rend-il bête* 15
 Isaac, Brad 126
 Isaacson, Walter 130-133, 147, 285-286
- Jonides, John 165-166
 Jung, Carl 9-12, 18, 22, 26, 123-124, 126, 129
- Kaplan
 - Rachel 166
 - Stephen 165-166
 Kelly

- Mervin 146-147
 Sean Dorrance 101-106
 Kilov, Daniel 199-201
 Kleiner Perkins Caufield & Byers 32
 Knuth, Donald 117-120, 123, 133
 Koch, Richard 226
 Konnikova, Maria 144
 Kreider, Tim 161-163
- L'Amérique défaite* 65
L'Art de la mémoire 202
L'Art de vivre 235
La Semaine de 4 heures 226
La Vie intellectuelle 44-46
 Lanier, Jaron 16, 38
 Larson, Reed 97-98
Le Capital au XXI^e siècle 68
Le Meilleur des mondes 80
Le Pouvoir de la volonté 115
Le Principe 80/20 226
 Leroy, Sophie 52-54
Les Aventures de Tom Sawyer 12
Les Innovateurs 147, 285-286
 Lewis, Michael 218-219, 221-222, 228
Lifehacker 126
 Lightman, Alan 140
 Loi de Pareto 218-228
London Review of Books 130
- Mark, Gloria 64-65
 Marlin, Adam 177-179, 204
 Masicampo, E. J. 173-174
 Mayer, Marissa 77-78
 McAfee, Andrew 33-35, 37, 39
 McChesney, Chris 152, 154-155, 159
 McKinsey 14
 McLuhan, Marshall 286
 Méditation productive 193-198, 204
 Mémorisation d'un jeu de cartes 199-204

- Messagerie 268-283
instantanée 61-62, 64, 71, 77
- Méthode
d'échantillonnage 98-99, 114
de la chaîne 127
GTD 72
- Microsoft 13, 140, 285
- MIT 23-24, 33, 140, 145-148, 193, 280, 282, 287, 290
- Montaigne, Michel de 12
- Morozov, Evgeny 81, 83
- Morris, Edmund 190-191
- Nagpal, Radhika 263-264, 266-267
- Nass, Clifford 179-181
- Netscape 13, 32
- New York Times* 31, 40, 61-62, 79, 82, 131, 135, 147, 154, 161, 177, 200, 218
- New York Times Magazine* 49
- New Yorker* 31, 65, 144-146, 218-219
- Newport, John Paul 131
- Nietzsche, Friedrich 137
- Objectifs, identifier 220
- Oisiveté 161-163
- Outils de réseau 14-16, 208-209, 217, 221, 230-231
influence des — 236-237
sélection 212
- Packer, George 65, 218-219, 228
- Pareto, loi de 218-228
- Pause 182-189
- Pensée inconsciente, théorie de la 165
- Perlow, Leslie 69-71, 126
- Philosophie
bimodale de la programmation du travail en profondeur 123-126, 129
journalistique de la programmation du travail en profondeur 130-134
monastique de la programmation du travail en profondeur 119-122

- rythmique de la programmation du travail en profondeur 126-130, 133
- Piketty, Thomas 68-69
- Pink, Dan 141
- Planification de la journée 247-253
- Pollan, Michael 141
- Popular Electronics* 285
- Postman, Neil 80-82
- Pour tout résoudre, cliquez ici* 81
- Powers, William 15, 182
- Pratique délibérée 11, 45-48, 170, 245
- Pritchard, Forrest 213-216, 219
- Productivité 74-79
- Profondeur, degré de 254-258
- Propriétaires 37-38, 95
- Psychological Science* 93, 165-166

- Quarry Farm 12

- Race Against the Machine* 33
- Rapt* 91-93, 107, 291
- Real Man Style* 273
- Reddit 14, 40, 237
- Réflexion en profondeur 151, 197-198
- Réseau *Voir* Outils de réseau
- Réseaux sociaux
 - désertier les — 229-234
 - se déconnecter des — 207
- Restes d'attention 53-54, 56
- Rituel d'arrêt 171-174
- Rituels 116-177, 134-138, 174, 181, 253
- Roediger, Henry 200
- Roosevelt, Theodore 190-193, 291
- Rosen, Sherwin 35-37
- Routines 116, 129, 133-135, 181
- Rowling, J. K. 12-13, 138-139
- Rubin, Alissa 79-82
- Ruby on Rails 32, 43
- Rythme 127

- S'organiser pour réussir* 72
 Salariés extrêmement qualifiés 34-35
Science 164, 267
 Seinfeld, Jerry 126-127
 Sertillanges, Antonin-Dalmace, 44-46, 48
 Shabbat d'Internet 182-183, 209
 Shankman, Peter 142
 Shockley, William 141
 Silicon Valley 20, 32, 61-62, 80, 144
 Silver, Nate 31-32, 34-35, 40-41, 43
Slate 63, 135, 144
 Smith Meadows 213-214
So Good They Can't Ignore You 287
 Solution de facilité 69-73
 Soojung-Kim Pang, Alex 16
 SQL 41, 48
 Square 55-56, 61, 144
 Stata 40-41
 Stata Center 146-147
 Stephenson, Neal 13, 120-123
Study Hacks 233
 Sun Microsystems 32
 Superstars 35-37
- Tableau
 - blanc, effet 150-151
 - d'affichage 157-160
- Taylor, Frederic 76
- Temps
 - consacré aux tâches superficielles 258-261
 - de travail 242, 244, 260, 263
- The 4 Disciplines of Execution* 152, 154-155, 159
The Distraction Addiction 16
The Experience of Nature 166
The Pragmatic Programmer 104
The Summer Birds of the Adirondacks 190
The Talent Code 47-48
The Tyranny of E-mail 16, 268
The Wire 218-219

The Wise Men 130-131

Théorie

de la créativité 144-149

de la pensée inconsciente 165-168

de la restauration de l'attention 166

Theory of Computation, groupe du MIT 23

Thomas

David 104

Evan 130

Thompson, Clive 16

Thurston, Baratunde 207-210, 212

Tics et tocs des grands génies 9

Tierney, John 115

Time 130-131

Tour de Bollingen 9-11, 26, 123

Trainor, Kerry 57-58

Travail en profondeur 11

apprentissage rapide 44-48

avantages 25, 35, 37, 65

capacité limitée 171

définition 111

et collaboration 143-151

hypothèse du — 23

philosophie bimodale de la programmation du — 123-126, 129

philosophie journalistique de la programmation du — 130-134

philosophie monastique de la programmation du — 119-122

philosophie rythmique de la programmation du — 126-130, 133

production d'exception 49-55

Travail superficiel 124

danger du — 246-247

définition 14, 254

Travailleurs du savoir, communication des 14-15

Trou noir 66-69, 73, 78, 83

Twain, Mark 12-13

Twitter 14, 32, 55-56, 62-63, 207-208, 218-219, 222-223, 225, 230, 232-233

Types psychologiques 10

Une place à prendre 12

Vivre : la Psychologie du bonheur 94, 98
Volonté 115-118

Wall Street Journal 13, 95, 140, 248

Webcentrisme 81-82

Weiss, Tara 241-242

Welsh, Matt 264

White, Ron 201-203

Will Hunting 45

Yahoo 77-78

Yates, Frances, A. 202

Zacharias, Jerrold 146

Zeigarnik, Bluma 173-174

Zuckerberg, Mark 61, 144

ALISIO

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

29, boulevard Raspail

75007 Paris

info@editionsleduc.com



Retour à la [première page](#).